



Treasury Board of Canada Secretariat

2005-2006
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organisation's main priorities by strategic outcome(s), program activity(s) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services Canada, 2005

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

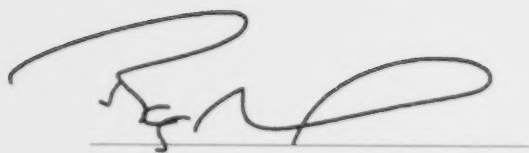
Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2006-III-70
ISBN 0-660-62812-0

Treasury Board of Canada Secretariat

2005-06 Estimates

A Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Reg Alcock', written over a horizontal line.

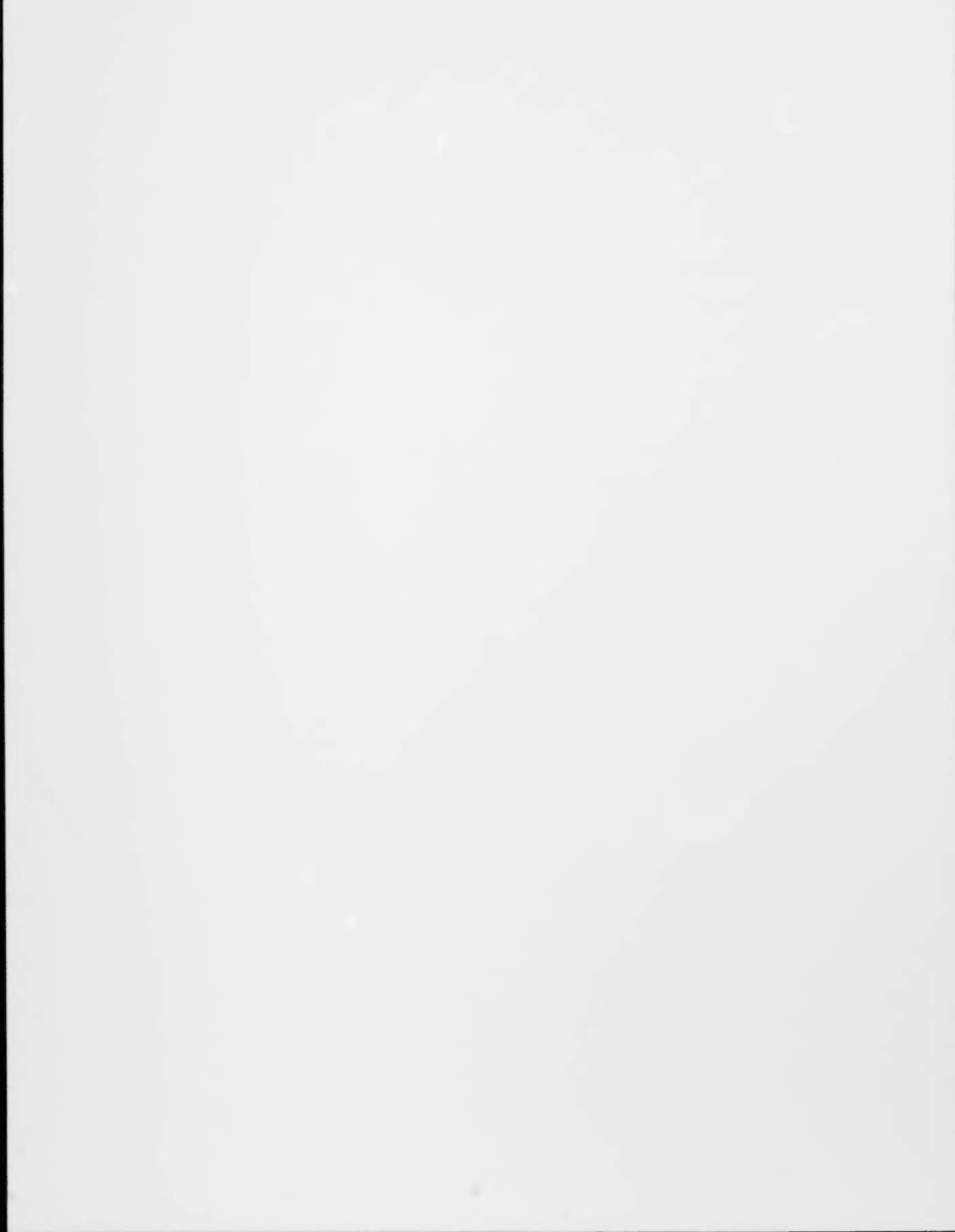
Reg Alcock
President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

© Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2005
Catalogue No.
ISBN

This document is available in alternative formats
and on the Treasury Board of Canada Secretariat's Web site at the following address:
www.tbs-sct.gc.ca

Table of Contents

President's Message	i
1. Overview	1
1.1 The Treasury Board	1
1.2 The Treasury Board Portfolio	2
1.3 The Treasury Board of Canada Secretariat	2
1.4 Operating Environment	3
2. Departmental Plans and Priorities	6
2.1 Summary Information	7
2.2 Details About Plans and Priorities.....	8
3. Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	33
4. Supplementary Information	39
4.1 Management Representation Statement	39
4.2 Organizational Information	40
4.3 Tables	47



President's Message



Federal institutions make up the largest and most complex organization in Canada and include Parliament, the Supreme Court, federal departments and agencies, Crown corporations, and the federal Public Service as a whole.

Together, these institutions support the way we govern ourselves as a federation, administer our laws and justice system, develop and deliver our national social programs and services, regulate the economy and promote fair trade, and represent and protect the interests and values of Canadians.

Getting federal governance right has a direct impact on Canada and the social, political, and economic well-being of Canadians.

Canadians expect their federal government to pursue policies and programs that take into account public priorities. They expect it to operate in an open, transparent, and accountable manner. They want to know that federal programs and services are well managed. Above all, they want assurances that they are receiving good value for money for their tax dollars.

Federal institutions, however, are facing some significant pressures to reform and modernize. Social and demographic changes are increasing our diversity as a nation, the competition for skilled labour, and pressures on the distribution of resources across our social programs as society ages. Rapid and ongoing technological change is creating new opportunities to streamline government operations, reduce overlap and duplication, and integrate the delivery of some programs and services. Calls for democratic reform are fuelling demands to better engage Canadians in government, and broaden parliamentary and stakeholder engagement in the development of public policy. In addition, public sector employees are demanding more from their leaders than in the past, in the areas of learning, professional development, work life-family balance, and career opportunities.

The Treasury Board of Canada, its Secretariat, and the organizations within its portfolio, have a unique mandate to deliver good government to Canadians. It is the Treasury Board of Canada Secretariat's job to address these challenges as the general manager of the federal government. This includes setting performance expectations for public sector management, overseeing the expenditure management system of government, supporting the allocation of public funds in accordance with changing public priorities, assuring integrity and value for money with respect to public investments, and overseeing the preparation of the Government of Canada's financial statements.

While there is more to do, the federal government has made significant progress in its efforts to strengthen public sector management. It has:

- ▶ launched a major effort to modernize the culture of the federal public sector and move from a focus on activities to a focus on performance and results;
- ▶ laid the foundation for modernizing human resources management across the public sector through the development and passage of the *Public Service Modernization Act*;
- ▶ introduced the Management Accountability Framework to enhance accountabilities across the system;
- ▶ undertaken additional reviews of accountability, including the roles and responsibilities of ministers and senior public service employees, and governance of Crown corporations;
- ▶ re-established the Office of the Comptroller General to lead and strengthen financial management and internal audit across the Public Service, including overseeing government spending and establishing more rigorous certification standards for financial management and internal audit professionals; and
- ▶ laid a foundation for the transformation of government operations and service delivery through Government On-Line, which has made the Canadian government one of the most connected public administrations in the world.

Through these efforts, the government has put in place the building blocks needed to strengthen public sector management across the federal public sector as a whole. The government is committed to making the operations of federal institutions more open and accountable, based on clearer performance expectations and measurable standards. It is committed to capitalizing on new information and communications technologies to better integrate the delivery of shared programs and services. It is committed to modernizing human resources management in order to better reward performance and excellence.

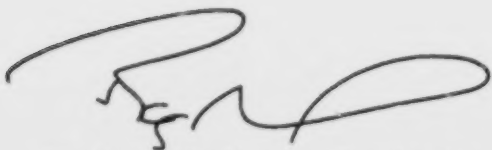
To move forward on this agenda, the government must take a comprehensive and integrated approach. It is not effective, for example, to set measurable performance standards without putting in place the training and learning programs for public service employees who are required to meet those standards.

It is for this reason that the Treasury Board, its Secretariat, and the broader Treasury Board portfolio will pursue an integrated management agenda for the Public Service in the year ahead, focussed on the following four priority areas:

- ▶ enhance accountability;
- ▶ strengthen financial management;
- ▶ improve service delivery and internal efficiencies; and
- ▶ ensure effective human resources management.

Co-ordinated efforts in all of these areas will serve to strengthen trust, accountability, and the value for money that Canadians expect from their federal institutions.

Reg Alcock

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Reg Alcock', with a large, sweeping initial 'R' and a stylized 'A'.

President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

1. Overview

This *Report on Plans and Priorities* is the Treasury Board of Canada Secretariat's key planning and priority-setting document for the fiscal year 2005–06. The report provides an overview of the role of the Treasury Board and its Secretariat, outlines the issues and challenges that the Treasury Board and the Secretariat are facing in their efforts to strengthen public sector management, and establishes priorities for the government's management agenda.

The report is divided into four sections. This section provides an introduction to the Treasury Board and outlines its core business and current operating environment. Section 2 outlines the Secretariat's plans and priorities, and the resources and milestones associated with those priorities. Section 3 presents the Secretariat's current program activity architecture by outcome and outlines how the Secretariat organizes its program activities and resources to deliver results. Section 4 provides supplementary information, including financial tables for departmental planned spending.

1.1 The Treasury Board

The Treasury Board is a Cabinet committee of the Queen's Privy Council for Canada. It was established in 1867 and given statutory powers in 1869.

As the general manager of the Public Service, the Treasury Board functions as the government's management board, overseeing the operations of the entire federal government. It manages the government's financial, personnel, and administrative responsibilities, establishes management policy in each of these areas, examines and approves the proposed spending plans of government departments, and reviews the development of approved programs.

The Treasury Board's powers and responsibilities are set out in various pieces of legislation, regulations, orders-in-council, policies, guidelines, and practices. While the primary statute setting out the legislative authorities of the Treasury Board is the *Financial Administration Act*, there are over 20 other contributing statutes.

The Treasury Board has a number of instruments at its disposal to fulfill its responsibilities. It oversees a suite of administrative management policies that set the performance expectations of the government. It scrutinizes and approves all Treasury Board submissions from departments and, through the Treasury Board submissions process, provides departments with authority to expend funds in accordance with government policies and priorities. The Treasury Board also sets standards for a range of reports to Parliament, determines compensation, approves terms of employment, and manages the various pension and benefit plans provided for public service employees.

1.2 The Treasury Board Portfolio

The Treasury Board fulfills its responsibilities through a portfolio of organizations. The portfolio includes the:

- ▶ Treasury Board of Canada Secretariat, which supports the Treasury Board by providing advice to Treasury Board ministers in the management and administration of government, by overseeing government management and expenditure performance, by managing compensation, pensions, benefits, and labour relations, and by fulfilling the statutory responsibilities of a central government agency;
- ▶ Public Service Human Resources Management Agency of Canada, which supports the Treasury Board by bringing together most human resources (HR) management functions, including HR planning and accountability, the implementation and management of the Public Service Modernization Act, the management and reform of the classification system for the Public Service, the development and implementation of employment policies, leadership, values and ethics, employment equity and diversity, and official languages; and
- ▶ Canada School of Public Service, which supports the Treasury Board by ensuring that public service employees have access to the common learning they need to effectively serve Canadians.

1.3 The Treasury Board of Canada Secretariat

The mission of the Treasury Board of Canada Secretariat is to ensure that the rigorous stewardship of public resources achieves results for Canadians. This includes:

- ▶ setting performance expectations and standards for public sector management;
- ▶ establishing and leading strategies to support the horizontal management of operations across government;
- ▶ assessing departmental, agency, and Crown corporation performance against expectations;
- ▶ assessing government operations, programs, and services at the departmental and whole-of-government level, and advising the government on ways and means to allocate and reallocate resources to achieve government priorities and objectives;
- ▶ supporting the Treasury Board's role as employer by conducting labour relations and compensation operations, and through the strategic management of public service pension and benefits policies and programs;
- ▶ providing assurance of probity and value for money with respect to public investments;
- ▶ reporting federal expenditures to Parliament through the Public Accounts of Canada; and
- ▶ supporting the President of the Treasury Board, the Treasury Board, and Cabinet system as a central agency of government.

Within this context, the core business of the Secretariat is currently organized into three key areas of activity. They are:

- ▶ Management and Expenditure Performance;
- ▶ Comptrollership; and
- ▶ Centrally Managed Funds.

These program areas are discussed in greater detail in Section 3; information about the Secretariat's corporate management is provided in Section 4.

1.4 Operating Environment

The federal government is the largest and most complex organization in Canada. It is more than four times larger than the next largest employer in Canada, with seven times more revenue than the next largest organization in the country. It has more than 1,600 programs and 2,000 points of service in Canada and abroad. And it administers more than \$186 billion per year supporting national programs, services, and transfers to the provinces, and processes more than 350 million transactions per year.

It is also a diverse organization. It is supported by 450,000 federal employees, including public service employees, officers of Parliament and the Supreme Court, RCMP officers, members of the Canadian Forces, and employees of Crown corporations.

Managing change within this environment is a challenging and demanding task. By their very nature, large organizations require structure to function. These structures take the form of administrative policies, established processes and procedures, suborganizations, and their supporting information systems and cultures. Collectively, these structures tend to be rigid and fairly resistant to change. As a result, large organizations often find it difficult to adapt to changes in their environment. The most successful organizations, however, create mechanisms that encourage change on a continuous basis.

Our national institutions of governance and the federal public sector as a whole are facing significant pressures to reform and modernize:

- ▶ innovative opportunities have arisen to better engage Canadians in government and streamline and integrate government operations, programs, services, and their delivery through continual developments in information and communications technologies;
- ▶ increased competition for financial and human resources, and increased pressure on the distribution of these resources across our social programs have emerged even as the diversity of our nation increases through social and demographic changes;

- ▶ Canadians are demanding more from their governments in terms of openness, transparency, citizen-centred service, and accountable financial management and public administration; and
- ▶ employees have different expectations from their leaders than in the past, with high expectations for learning, professional development, work life-family balance, and career opportunities.

The Treasury Board portfolio is also experiencing significant change and pressures. The Secretariat has been reorganized and re-mandated to focus on the stewardship of public resources. The Public Service Human Resources Management Agency of Canada has been mandated to oversee implementation of the *Public Service Modernization Act*, and the Canada School of Public Service is just completing a review of its business operations to improve the delivery of core learning across the federal public sector.

Collectively, these issues and challenges have placed significant pressures on the management of the federal public sector, and the ongoing administration of Treasury Board policies, the expenditure management system, financial operations, and human resources management and learning. Indeed, in multiple areas, the federal public sector is facing growing and deepening challenges in terms of its ability to meet higher public expectations for openness, transparency, greater accountability, and integrated services with existing resources.

The government has established an ambitious agenda to address these challenges and respond to public demands for better government. Solid progress is being made. Key developments include the:

- ▶ re-establishment of the Office of the Comptroller General of Canada as a distinct office within the Secretariat, whereby the Comptroller General reports to the President via the Secretary;
- ▶ passage of the *Public Service Modernization Act*;
- ▶ creation of the Management Accountability Framework;
- ▶ tabling of the *Public Servants Disclosure Protection Act*;
- ▶ introduction of the new *Policy on Service Standards for External Fees*;
- ▶ ongoing, proactive disclosure of government operations in areas such as contracts over \$10,000, reclassifications, and hospitality and travel of senior officials;
- ▶ tabling of the *Review of the Governance Framework for Canada's Crown Corporations—Meeting the Expectations of Canadians*; and

- ▶ ongoing efforts to clarify the accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service employees and strengthen rules governing compliance under the *Financial Administration Act*, including prevention and sanction of mismanagement.

More, however, must be done to address public demands for better government and position the federal government as an exemplary workplace. Continued action is required to:

- ▶ make departments, agencies, and Crown corporations more accountable to Parliament for results and performance;
- ▶ ensure greater fiscal discipline and the ability to allocate and reallocate resources based on priorities and performance on an ongoing basis;
- ▶ integrate the delivery of government operations and services; and
- ▶ ensure federal public service employees have the tools, training, and capabilities they need to deliver programs and services effectively, efficiently, and in a manner that meets performance expectations.

To address each of these areas effectively, the Treasury Board, its Secretariat, and its portfolio partners must move forward in a measured and well-planned manner. It is vital to build on *Results for Canadians*, a management framework for the Government of Canada tabled in 2000, establish an integrated, long-term agenda that sets clear and achievable goals, and then move forward on a planned, incremental, and step-by-step basis.

2. Departmental Plans and Priorities

The government has made a clear commitment to strengthening public sector management and has laid out an ambitious management agenda that focusses on continued fiscal discipline, results-based management, and public service excellence.

The core goals of this agenda are to:

- ▶ make government as a whole more accountable and increase openness, transparency, and the quality of information that federal organizations provide to Parliament so that Canadians are better able to hold the government to account for public policy and administration choices;
- ▶ ensure ongoing fiscal discipline by setting clear performance expectations, standards, and measures for federal programs and services in order to better assess and assure probity and the value for money of public investments, account for and demonstrate results, and reallocate resources on an ongoing basis to where they make the greatest, positive difference to the lives of Canadians;
- ▶ make government services citizen-centred and government operations more efficient by capitalizing on information technology to work more effectively across departments and with the provinces and territories to deliver more integrated services to Canadians and to integrate shared administrative services within government; and
- ▶ promote the ongoing development of a capable workforce and an appropriate workplace for federal employees by modernizing human resources management and by recruiting and investing in the skills, learning programs, and systems to ensure federal employees can deliver high-quality advice, programs, and services in a manner that meets clearly defined performance expectations.

To achieve these goals, the Secretariat and its portfolio partners are working together to establish a common vision for the public sector and have established an integrated management agenda for the Treasury Board portfolio as a whole.

The resulting management agenda focusses the priorities and activities of the Treasury Board of Canada Secretariat in four key areas. The four priority areas are:

- ▶ enhance governance, accountability, and management practices;
- ▶ strengthen expenditure and financial management;
- ▶ improve service delivery and government operations; and
- ▶ contribute to the people and human resources modernization agenda.

Section 2.2 provides details on priority initiatives in each of these areas.

2.1 Summary Information

Raison d'Être

The mission of the Treasury Board of Canada Secretariat is to ensure that the rigorous stewardship of public resources achieves results for Canadians. The functions performed by the Secretariat have a direct impact on governance, accountability, and the quality of public sector management and an indirect impact on the efficiency and effectiveness with which programs and services are delivered.

Financial Resources¹ (in \$ thousands)

2005-06	2006-07	2007-08
\$2,580,846.0	\$2,785,077.0	\$2,973,860.0

Human Resources

2005-06	2006-07	2007-08
1259	1288	1296

Departmental Priorities

Priority Area A: Enhance Governance, Accountability, and Management Practices

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Implement the Next Phase of the Management Accountability Framework | Previously committed |
| 2. Renew and Consolidate the Treasury Board Policy Suite | Previously committed |
| 3. Improve Reporting to Parliament | Previously committed |
| 4. Enhance Financial, Management and Performance Information | Previously committed |

Priority Area B: Strengthen Expenditure And Financial Management

- | | |
|--------------------------------------|----------------------|
| 5. A Strengthened Budget Office Role | New |
| 6. Strengthen Internal Audit | Previously committed |
| 7. Strengthen Financial Management | Previously committed |

Priority Area C: Improve Service Delivery and Government Operations

- | | |
|--|----------------------|
| 8. (i) Transform Services and their Delivery to Citizens and Clients | Previously committed |
| 8. (ii) Lead an Integrated Approach to Internal Service Transformation | New |

Priority Area D: Contribute to the People and Human Resources Modernization Agenda

- | | |
|---|----------------------|
| 9. Contribute to the Core Learning Agenda and to Building Public Service Capacity | Previously committed |
|---|----------------------|

1. Equivalent to Total Planned Spending from Table 1.

2.2 Details About Plans and Priorities

As outlined above, the Treasury Board of Canada Secretariat has established an integrated management agenda focussed on four key areas for action. Each area includes one or several priority initiatives. Where appropriate, priority initiatives are being pursued in collaboration with the Secretariat's portfolio partners. This section provides details on priority initiatives in each of these four areas.

Priority Area A:

Enhance Governance, Accountability, and Management Practices

For the fiscal year 2005–06, the Secretariat has identified four priority initiatives that collectively are designed to enhance governance, accountability, and management practices across the federal public sector.

The shared goals of these initiatives are to establish:

- ▶ clear, understood, and respected accountabilities and responsibilities for public sector management; and
- ▶ comprehensive and understandable expenditure and performance information that enhances accountability for results of both the government and Public Service.

The priority initiatives are:

- ▶ implementing the next phase of the Management Accountability Framework;
- ▶ renewing and consolidating the Treasury Board policy suite;
- ▶ improving reporting to Parliament; and
- ▶ enhancing management and performance information, and enterprise management capacity.

#1. *Implement the Next Phase of the Management Accountability Framework*

context and expected results

The Management Accountability Framework (MAF) provides a vision for management for the federal public sector as a whole. The goal of the MAF is to encourage management excellence and accountability for results through the establishment of clear performance expectations, measures, and reporting. It provides a framework for assessing both management performance and management capacity across departments and agencies.

The Secretariat introduced the MAF in 2003 to clarify management expectations of deputy heads and public service managers and to provide focus and greater clarity on how its management improvement initiatives fit together.

In the fiscal year 2004–05, the Secretariat worked to build a broader understanding of the MAF, to engage departments in its initial application, and to lay a foundation for the development of MAF performance indicators and measures. The objective was to encourage departments and agencies to use the MAF to assess areas of strength and weakness in management capacity and performance at the departmental and agency level, and start developing plans to build on strengths and address any identified weaknesses.

plans and milestones

In 2005–06, the emphasis for MAF implementation will begin to shift from initial engagement and analysis towards compliance monitoring, reporting, and accountability.

Specifically, the Secretariat will work with its portfolio partners to:

- ▶ lead the implementation of the MAF and work with other departments and agencies to ensure alignment, consistency, and coherence between the various management frameworks;
- ▶ confirm MAF standards and indicators for analyzing management capacity and performance, its mechanisms and process for reviewing departmental progress, its annual cycle for monitoring and engagement, and its protocols for public reporting; and
- ▶ support departments, agencies, public service managers, and Secretariat analysts with MAF implementation.

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Work with departments to identify management priorities and take action to address them. Action on government-wide priorities such as human resources management and selected departmental challenges will be an important basis of engagement between the Secretariat and departments and tracking their implementation will be a collaborative effort.	ongoing April 2005 to March 2007
Develop options for public reporting on departmental and government-wide management capacity and performance to commence in 2006. This work will be linked with the Secretariat's efforts to improve reporting to Parliament and obligations related to Human Resources Modernization.	September 2005

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Confirm its annual cycle and process of management assessment and reporting. The cycle will include annual compliance monitoring, dialogue, and assessments of management capacity and performance against departmental management plans, the monitoring of government-wide improvements, and the identification and promotion of sound practices.	June 2005
Finalize the framework of indicators of effective management practice, capacity, and performance for purposes of monitoring and reporting to ministers, Parliament, and the public on management performance. ²	March 2006
Work with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada and the Canada School of Public Service to develop a core curriculum for managers based on MAF performance expectations and standards, and support Secretariat analysts in MAF application.	ongoing April 2005 to March 2007

key risks and challenges

The key challenge in implementing the next phase of the MAF is to ensure ongoing co-ordination and establish achievable expectations. The Secretariat and its portfolio partners must continue to work together to minimize administrative requirements, while maintaining flexibility in approach, as no two public sector organizations have the same mix of management capabilities, strengths, and weaknesses. At the same time, it will be important to ensure that performance information involving management weaknesses is explained and not taken out of context or inflated.

#2. *Renew and Consolidate the Treasury Board Policy Suite*

context and expected results

The Treasury Board policy suite is a collection of administrative policies that collectively provide direction to public sector managers and employees on accountabilities, responsibilities, performance expectations, required procedures, and desired management practices. In total, there are more than 300 different Treasury Board policy instruments.

In late 2002, the Secretariat embarked on an exercise to renew the Treasury Board policy suite as part of its efforts to strengthen management from both a departmental and whole-of-government perspective. Since then, the Secretariat has worked to create an integrated policy architecture,

2. This work is directly linked to the renewal of the Treasury Board policy suite, which will set performance and compliance expectations and standards.

from which a reduced number of related policies, directives, guidelines, and procedures can easily be accessed by public service managers. The overall architecture includes, but is not limited to, the areas of financial management, procurement, real property and materiel management, information and informatics, human resources, planning and budgeting, labour relations, pensions, and benefits.

The expected result of the policy suite renewal and consolidation initiative is a clearer, more streamlined, and integrated suite of management policies that will more effectively support Treasury Board's oversight responsibilities. Through the renewal and consolidation process, the Secretariat will work with its portfolio partners to establish clearer accountabilities and performance expectations based on the MAF, as well as required processes and compliance reporting for departments and agencies.

The new policy suite will:

- ▶ clarify roles and responsibilities;
- ▶ be written in plain language and be Web-based to ensure it is accessible and understandable;
- ▶ promote transparency and consistency in decision making;
- ▶ reinforce clear links between results and reporting;
- ▶ support legislative authorities and Parliament;
- ▶ provide the basis for accountability; and
- ▶ be aligned with the MAF to promote the clear expectations, accountabilities, and policy compliance outlined above.

plans and milestones

In 2005–06, the policy suite renewal initiative will focus on establishing a shared strategy for renewal and consolidation across the portfolio, and on piloting and extending a methodology for consolidating and streamlining the suite using priority policy areas, including contracting, procurement, and real property.

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Identify and seek Treasury Board approval to eliminate policies that are obsolete, redundant, or that duplicate policy direction found elsewhere in the Treasury Board policy suite.	spring 2005
Complete an overarching Treasury Board policy framework.	spring 2005

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Rationalize Treasury Board policies related to project management, procurement, and real property.	fall 2005
Rationalize the remainder of the Treasury Board policy suite, using the experience of renewing the project management, procurement, and real property policies as a model.	spring 2005 to spring 2007
Communicate new management expectations to departmental and agency deputy heads and practitioners and provide training and support tools as necessary.	spring 2005—ongoing
Establish organizational structures and new processes to monitor compliance and ensure that policies remain current, relevant, and clear.	spring 2005—ongoing
Complete the streamlining of the Treasury Board policy suite.	spring 2007

key risks and challenges

The Treasury Board policy suite is a complex collection of management policies that have developed over time. To some extent, they cross-reference one another and duplicate direction on related subject matter across different management communities. For this reason, it is a challenging task to undertake a process to consolidate and rationalize the suite as a whole within an integrated management policy framework.

Given the number of individual policies and the level of complexity involved, the key challenge in moving forward is to establish a common framework and approach for consolidation. With the establishment of the MAF, a key building block for moving forward is now in place. To maintain momentum, the Secretariat is establishing strong linkages between the MAF project and the policy suite renewal effort, and sequencing its efforts to ensure dedicated resources for identified action areas. This will ensure steady, incremental progress over the next three years, as outlined.

A second challenge is to establish a reasonable and achievable pace of change for departments and agencies. It is vital to engage departments, agencies, and functional communities in clarifying core accountabilities and embedding performance indicators, standards, and measures in Treasury Board policy. To this end, the Secretariat is currently engaging departments on the MAF and its links to the renewal of the policy suite to develop a forward plan for implementation. In addition, it is important to reconcile the policy review with legislative and other parliamentary concerns and to mitigate legal risks and exposure to litigation by exercising due diligence.

#3. *Improve Reporting to Parliament*

context and expected results

The government has made a clear commitment to improving reporting to Parliament, and to Canadians, most recently in the 2005 budget and the Action Plan for Democratic Reform.

Reporting to Parliament is one of the most important elements of democratic oversight in Canada. It is Parliament's job to oversee government spending, to hold the government to account for its spending decisions, and to hold ministers, departments, and agencies accountable for the performance and value for money received from federal programs and services.

As part of its efforts to enhance governance and accountability, the Secretariat is working to improve the overall effectiveness and usefulness of parliamentary reporting. The expected results of these efforts is clearer, more useful, and more timely reporting based on performance information that is more comprehensive, easy to understand, contextual, balanced, timely, and transparent.

plans and milestones

In 2005–06, the Secretariat will develop a blueprint for improved parliamentary reporting in *consultation with* parliamentarians.

The blueprint will include Estimates and related documents, government-wide reporting, and ad hoc reporting documents from over 280 government entities.

The design of the blueprint will be guided by the following key principles. Information for Parliament must be of the highest quality; provide parliamentarians with a whole-of-government perspective; focus on results to support Parliament's role in holding the government to account for performance; and be timely and easily accessible on-line to support proactive disclosure of government spending.

Key Elements of Plan and Milestones

Time Frame

Undertake the evaluation of ad hoc reports to Parliament and use the recommendation arising from this to inform the process.

April to
September 2005

Develop consultation draft of blueprint and establish a full-time office to co-ordinate project implementation.

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Engage parliamentarians on all aspects of the blueprint. Engage departments and agencies to develop a single planning and reporting framework for government planning, budgeting, and reporting practices. Develop a whole-of-government strategic plan and report that sets out the Government of Canada's strategic and operational plan for the upcoming fiscal year.	October 2005 to March 2006
Explore with parliamentarians the possibility of piloting "evergreen" reporting in the strategic plan and in selected departmental reports on plans and priorities. Influence longer-term changes to planning, reporting, and review of appropriations, consistent with the blueprint and subsequent consultations.	April 2005 to March 2008

key risks and challenges

Full implementation of the project will likely take two to three years, as parliamentarians and other stakeholders will be consulted at all stages of the initiative and progress will be influenced by the result of these consultations. In addition, progress in the area of electronic reporting will depend on the development of the Expenditure Management Information System, as the availability of electronic information and the development of protocols for departmental reporting at greater levels of detail on Web sites will be critical.

#4. Enhance Financial, Management, and Performance Information

context and expected results

In 2004, the Secretariat launched two related initiatives to improve expenditure management information and reporting—the *Management Resources and Results Structure Policy* (MRRS) and the Expenditure Management Information System.

Approved in December 2004, the Policy replaces the 1996 Planning, Reporting, and Accountability Structure (PRAS) policy framework. It applies to all federal departments as defined under section 2 of the *Financial Administration Act*, as well to any Crown corporation seeking an appropriation from Parliament. The MRRS provides the conceptual framework for collecting and presenting resource allocation and performance information. As the enabler, EMIS is the information system that will support enhanced analysis and reporting of this information.

The MRRS is comprised of three key elements:

- ▶ clearly defined and measurable strategic outcomes;
- ▶ a Program Activity Architecture (PAA) that arrays a department's full range of activities in a logical and hierarchical structure, forming the basis for capturing resource allocation and other data for each activity, as well as linking spending and performance; and
- ▶ a governance structure that reflects the way the organization is managed.

The MRRS resource, performance, and other relevant information is collected and entered in the Secretariat's Expenditure Management Information System (EMIS). EMIS is the information system that supports implementation of the *Management Resources and Results Structure Policy*.

EMIS has four main components:

- ▶ a common database that will be used by both departments and the Secretariat to link expenditure and performance information on priorities, planned and actual spending, and results;
- ▶ automated business processes to streamline budgeting and reporting (Annual Reference Level Update (ARLU), Estimates);
- ▶ analytical tools to support the Secretariat's expenditure and management analysis; and
- ▶ common standards to support government-wide exchange of expenditure information.

The expected results for MRRS and EMIS are:

- ▶ improved expenditure and performance information at a level of detail that will support decision making, allocation, and reallocation from lower to higher priorities;
- ▶ improved transparency and reporting to Parliament and Canadians, such that the basis upon which departments report to Parliament from year to year is consistent with the way departments manage and demonstrate the value for money of their programs and services;
- ▶ better alignment of resources to results, and early warning and intervention when value for money is not apparent; and
- ▶ strengthened horizontal management of federal priorities and improved ability to manage programs and services that share similar objectives across government.

plans and milestones

While significant progress has already been made with the introduction of the new *Management Resources and Results Structure Policy*, efforts in 2005–06 will focus on fully implementing the Policy and populating EMIS with departmental data, MRRS, and financial information.

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
The Secretariat will work with stakeholders to fully implement the <i>Management Resources and Results Structure Policy</i> and EMIS. Consultations and capacity building will be undertaken to address implementation issues and resolve remaining technical, accounting, or information management challenges.	April 2005 to March 2006
The Secretariat will continue EMIS development throughout 2005–06 to be ready in 2006–07 for active data flows from internal government-wide financial management and control systems in order to align actual spending to planned budgets.	April 2005 to March 2007
The Secretariat will implement the EMIS features and functionalities required to streamline internal Secretariat business processes and automate the Treasury Board submission process.	
The ARLU and Main Estimates are prepared based on the new <i>Management Resources and Results Structure Policy</i> and through the automated EMIS systems.	by March 2007
Data collection and development of an integrated expenditure management system (EMS) supports the budget and reallocation processes.	
The Secretariat, departments, and agencies are actively using MRRS and EMIS to evaluate program performance and inform expenditure allocation decisions.	
The basis upon which departments report to Parliament from year to year is consistent with the way departments manage, and it provides the basis to demonstrate value for money.	

key risks and challenges

Significant challenges facing the MRRS and EMIS initiatives revolve around the co-ordination of implementation across government. Both are large projects involving all departments and agencies. It takes time and dedicated effort to build shared understanding and capacity across the system. A second challenge is ensuring the reliability of incoming data. To mitigate both risks, the Secretariat will continue to work with stakeholders and monitor and validate the financial and non-financial data collected by EMIS. In addition, an incremental approach to MRRS implementation will be adopted, along with the development of a long-term plan for continuous improvement of MRRS data. An Evaluation Framework for the *Management Resources and Results Structure Policy* will be developed to assess its implications and, if necessary, ensure further adjustments.

It is also important to note that the success of these initiatives depends to a certain extent on the performance of EMIS. The inherent technical risks associated with a large-scale IT process of this nature are significant, but any capacity, systems, or technological performance issues will be addressed as they arise.

**Priority Area B:
Strengthening Expenditure and Financial Management**

The Secretariat has identified three priority initiatives for the fiscal year 2005–06 in its efforts to strengthen expenditure and financial management, including the resource management framework and related systems. These initiatives build on work underway to re-establish the Office of the Comptroller General and efforts to enhance the Secretariat's expenditure management and oversight role.

The three priority initiatives include efforts to:

- ▶ develop a strengthened budget office role for the Treasury Board that will support and effect reallocation on an ongoing basis;
- ▶ strengthen internal audit; and
- ▶ strengthen financial management, including enterprise-wide financial management systems.

Collectively, these initiatives are designed to strengthen the Secretariat's capacity to assess expenditure and financial performance and validate and account for results. The specific goals to be achieved are to establish and/or enhance the Secretariat's ability to:

- ▶ assess and demonstrate the value for money of government programs and services based on well-defined performance metrics;
- ▶ identify, understand, and manage risk and relative trade-offs from a whole-of-government perspective; and
- ▶ ensure rigorous, but not cumbersome, financial management, audit, and assurance systems.

#5. A Strengthened Budget Office Role**context and expected results**

In the 2003 and 2004 budgets, the government committed to new measures to improve expenditure management and accountability, including ongoing reviews of programs and reallocation from lower to higher priorities.

A strengthened expenditure management system and an increased budget office role for the Treasury Board is a prerequisite to fully delivering on both of these commitments. Together, they will enable the Treasury Board and its Secretariat to improve their oversight role, with the following expected results:

- ▶ more effective and efficient programs that deliver outcomes consistent with government priorities and that are sustainable within the base resource levels approved by the Treasury Board; and
- ▶ ready access to, and reports on, information about the government's programs that facilitate accountability to government, Parliament, and Canadians for the results achieved with the money spent.

A strengthened role for the Treasury Board and the Secretariat in pursuing its expenditure management responsibilities would also result in:

- ▶ greater responsibility for setting the direct program spending component of the fiscal framework and in advising the Treasury Board on post-budget allocation of new policy funds to departments; and
- ▶ greater responsibility for managing direct program spending as an envelope with the associated responsibility to make reallocation decisions to manage within this envelope.

plans and milestones

In the fiscal year 2005–06, the Secretariat will focus on developing an action plan to create the processes and capacity within the Secretariat to report annually in the fall to the Treasury Board on expenditure management issues from a whole-of-government perspective.

The Secretariat is currently examining the feasibility of running next year's Annual Reference Level Update exercise on an accrual basis, as well as the cash basis on which it is presently based. Achievement of this objective would represent the most significant step yet taken towards across-the-board implementation of accrual budgeting. A specific objective would be for the Treasury Board to approve reference levels for all departments and agencies on an accrual, as well as cash, basis.

Key Elements of Plan and Milestones

Time Frame

Undertake consultations and develop an action plan to achieve the "steady state" outlined above.

April to
September 2005

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Develop a plan for production of an annual report to the Treasury Board outlining expenditure management issues from a whole-of-government perspective.	April to September 2005
Produce the first annual report to the Treasury Board.	September 2006

key risks and challenges

A strengthened expenditure management system and an increased role for the Secretariat will require close collaboration and co-ordination with the Secretariat's central agency partners. To this end, the Secretariat will actively pursue co-operation from the other central agencies in the development of all related plans in this area.

#6. *Strengthen Internal Audit*

context and expected results

As part of the 2004 budget, the government made a clear commitment to reorganize and bolster the internal audit function on a government-wide basis and to ensure comprehensive audit programs, based on sound risk analysis, of all departmental activities.

Within the Secretariat, the Comptroller General of Canada and his office are leading efforts to strengthen the internal audit function. Significant changes must be made in the manner in which the internal audit function is currently conducted. A strong internal audit function across government requires strong internal audit organizations in both the Office of the Comptroller General and in departments and agencies, backed by certified professionals and by independent audit committees. Internal audit organizations must be supported by generally accepted standards and practices, and by methodologies that support consistent, high-quality auditing across government. Quality must be monitored by the Office of the Comptroller General, and work must be undertaken to strengthen internal audit capacity through recruitment and retention initiatives, strengthened liaison and partnership with professional associations, and curriculum development.

The expected results of these efforts include more relevant, timely, and quality audits and more effective use of audit information in planning and decision making across government, which will enhance the stewardship of public resources through independent, objective, and timely assurance services, based on sound risk analyses of departmental and major horizontal activities, in a manner consistent with legislation, regulations, and Treasury Board policies and direction.

plans and milestones

In 2005–06, the Office of the Comptroller General (OCG) will build on current initiatives and continue to move forward on multiple tracks to strengthen capacity, develop standardized internal audit methodologies and plans, and initiate audit plans for small departments, and selected horizontal and government-wide audits.

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Select standardized internal audit methodologies and tools.	December 2005
Complete one internal OCG-led, government-wide horizontal audit.	December 2005
Develop three-year plans for a) audits of small departments and agencies and b) government-wide horizontal audits.	March 2006
Staff the new OCG, using a phased approach to find and recruit high-calibre professionals. This includes capacity to perform assessments of departmental internal audit functions.	Substantially completed by March 2006 and fully completed by March 2007
Monitor the performance of the internal audit function across the Government of Canada on an ongoing basis and report on findings to the Secretary of the Treasury Board.	ongoing

key risks and challenges

It is expected that the changes that will occur over the next few years will require significant cultural change for internal audit professionals and departmental managers.

Success will require clear expectations and sustained commitment. Having qualified departmental chief audit executives and effective audit committees will be key. In addition to providing certification standards, the need to recruit, train, and retain is fundamental. Implementation plans will depend on ongoing support for the Office of the Comptroller General and line departments. The targets are deliberately aggressive to reflect the urgency of this work and achieve a singular focus; while every effort will be made to achieve them, there are many factors outside the direct control of the Office of the Comptroller General that could influence their achievement. A focus on change management will also be required to support the larger community of internal auditors and mitigate any concerns of departmental managers with new standards and methodologies. Further, strong linkages between the Office of the Comptroller General and the development of a core learning agenda will be essential.

#7. *Strengthen Financial Management*

context and expected results

As part of the 2004 budget, the government made a clear commitment to re-establish the Office of the Comptroller General to rigorously oversee all aspects of government spending.

To deliver on this commitment, the Office of the Comptroller General is continuing its efforts to strengthen the financial management and control framework, including policies, guidance, systems, analyses, and advisory services across the federal Public Service as a whole. The Office of the Comptroller General also continues to ensure that the financial statements of the federal government provide complete and accurate information in accordance with accepted accounting principles and time frames set out by the government. The Office of the Comptroller General is also supporting government-wide efforts to ensure that financial systems introduce modern, timely information systems to track all spending and provide appropriate tools for effective scrutiny and decision making.

As with internal audit, significant change is required. Stronger financial management organizations are needed in both the Office of the Comptroller General and in line departments and agencies. These organizations must be led by certified professionals and supported by effective policies and practices. Additional effort is required to strengthen oversight of government spending, including review and sign-off of new spending initiatives, supported by appropriate financial controls, monitoring, and enforcement mechanisms.

The expected results of these efforts include more rigorous and timely financial management, audit, and verification systems, as well as improved financial management information and decision making.

plans and milestones

In 2005-06, the Office of the Comptroller General will build on current initiatives and continue to move forward on multiple tracks to strengthen financial management and deliver on its commitments.

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Obtain approval with respect to the roles, responsibilities, and profiles for departmental comptrollers.	June 2005

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Obtain approval with respect to the process and criteria for review and sign-off of new spending proposals, including monitoring and reporting provisions.	September 2005
Develop a five-year strategy for the ongoing, annual audit of financial statements of departments and agencies.	September 2005
Develop and implement enterprise-wide standards and processes for financial analysis and reporting on financial position and results.	December 2005
Explore the feasibility of having the federal government's audited annual unqualified consolidated financial statements and the Public Accounts ready for tabling much earlier.	December 2005
Staff the new OCG, using a phased approach to find and recruit high-calibre professionals.	substantially complete by March 2006
Fully implement the review and sign-off process throughout the Government of Canada.	June 2006
Update the financial management control framework.	September 2006
Renew financial management policies in support of strengthened comptrollership.	March 2007
Complete the staffing of the OCG.	fully complete by March 2007
Determine the specific administrative areas that will need to be supported by the Government of Canada's new financial systems.	as appropriate within the scope of the <i>Lead an Integrated Approach to Internal Service Transformation</i> priority
Develop associated business processes and standards for data and information, and implement these in selected departments and agencies.	

key risks and challenges

It is expected that the changes that will occur over the next few years will require significant cultural change for the financial management community, as well as departmental managers.

As a result, success will require clear expectations and sustained commitment. Having qualified departmental comptrollers will be key. In addition to providing certification standards, the need to recruit, train, and retain is fundamental. Implementation plans will depend on ongoing support for the Office of the Comptroller General and line departments. A focus on change management will also be required to support the larger community of financial managers and mitigate any

concerns of departmental managers may have with new policies, standards, and methodologies. Furthermore, strong linkages between the Office of the Comptroller General and the development of a core learning agenda will be essential. The targets are deliberately aggressive to reflect the urgency of this work and achieve a singular focus; while every effort will be made to achieve them, there are many factors outside the direct control of the Office of the Comptroller General that could influence their achievement.

Priority Area C: Improving Service Delivery and Government Operations

The government has made a clear commitment to designing and delivering citizen-centred services and to ensuring the internal administrative operations of government are as efficient and effective as possible.

The wide range of services offered by the Government of Canada touches virtually all Canadians—whether as individuals, businesses, or citizens abroad—as well as international clients. Service delivery expectations and capabilities, however, continue to grow.

As a result, fundamental change is required as to how services are designed and delivered. Put simply, to meet public expectations and deliver quality services in an efficient manner into the future, the government must rethink services and their delivery by re-engineering business processes, consolidating services across delivery channels, rationalizing and integrating its service delivery infrastructure, and eliminating duplication.

To achieve these objectives, the Secretariat will work with its service delivery partners across government to lead an integrated approach to internal and external service transformation for the Government of Canada.

The key goals of service transformation will be to establish:

- ▶ integrated government services that are accessible through a variety of efficient, single-window service options, based on citizens' needs and preferences; and
- ▶ shared administrative systems that are streamlined and better support government operations and decision making.

#8. *Leading an Integrated Approach to Internal and External Service Transformation*

To meet these objectives, the Secretariat will lead the development and implementation of two interrelated, government-wide strategies to:

- ▶ transform services and their delivery to citizens and clients; and
- ▶ transform those services that are internal to government.

#8. (i): Transform Services and their Delivery to Citizens and Clients**context and expected results**

A key element of the Management Accountability Framework (MAF) is the development of performance indicators and measures to support the Service Strategy initiative.

Under this initiative, indicators are being developed to assess the efficiency and cost-effectiveness of government services and to determine whether services are meeting the needs and expectations of citizens, businesses, and international clients. These data will foster a common understanding of the government's service capabilities, focus management on performance issues, and help determine how best to integrate services and their delivery across programs, departments, and jurisdictions in response to the needs of Canadian and international clients.

The Secretariat has a key leadership role to play in these efforts. As a central agency and the policy centre for Information Management and Information Technology, it is well positioned to promote a whole-of-government approach to service transformation, including how services are designed and delivered. To this end, the Secretariat is supporting innovative approaches to integrating services and their delivery for the government's service relationships with citizens, businesses, and non-Canadians and is leading the development of common goals, targets, models, standards, and strategies to consolidate service delivery infrastructures.

Key areas of focus include:

- ▶ putting a greater policy emphasis on accountability for cost-effective service delivery, as well as on enhanced transparency;
- ▶ rethinking front-end client interfaces, business models, and service delivery across multiple delivery channels;
- ▶ linking related federal services;
- ▶ managing information to optimize reuse, where consistent with protection of privacy; and
- ▶ using common databases, back office business systems and infrastructure services.

Expected results of these efforts across government include substantial improvements in client satisfaction and the value for money derived from service delivery investments.

plans and milestones

In the fiscal year 2005–06, the Secretariat will focus its efforts on development of an implementation strategy for the Government of Canada Service Vision.

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Provide ongoing support to ensure alignment of departmental service integration projects, consistent with the service vision.	initiated spring 2005
Carry out ongoing intergovernmental research into determinants of client satisfaction and service improvement priorities for individuals and businesses.	initiated spring 2005
Lead the development of an implementation strategy for the overall Government of Canada Service Vision, including transformation targets and priorities and governance models to ensure alignment of departmental initiatives.	July 2005
Present a next-generation service policy to ministers for approval, to provide post-2005 strategic direction.	fall 2005
Initiate and advance operational reviews of priority service delivery elements (e.g. call centre infrastructure).	late 2005

#8. (ii): *Lead an Integrated Approach to Internal Service Transformation*

context and expected results

Currently, federal departments and agencies use a multitude of practices, processes, and systems to perform the same administrative and technological functions.

The lack of commonality and interoperability across common systems has a significant impact on operational efficiency and productivity for the government as a whole. In addition, it seriously impedes efforts to produce comprehensive, comparable, government-wide information on service costs, levels, and results.

To address the need to improve operational efficiency and establish more complete, reliable information about government operations and performance, the Secretariat is leading an integrated approach to transforming government-wide administrative services, including finance, human resources, materiel, and information technology services.

Recent government-wide reviews on corporate administrative services and information technology (IT) have indicated the potential for significant savings by adopting a shared services model for delivering administrative and IT services. Savings generated by reducing inefficiencies and duplication through shared systems could be used to advance the government's broader service transformation agenda and support the Expenditure Review Subcommittee agenda of continuous reallocation.

The expected results of pursuing shared services models include administrative savings and an enhanced capability to:

- ▶ assess the cost-effectiveness of shared functions;
- ▶ assess levels of service and their impact on the effectiveness and quality of program delivery;
- ▶ track performance and improve reporting; and
- ▶ make better decisions and investments to improve services.

plans and milestones

Over the next few years, the Secretariat will apply lessons learned from the reviews of corporate administrative services (CAS) and IT to promote a shared services approach to administrative services in key areas.

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Complete recommendations from CAS and IT reviews related to moving to shared services.	April 2005
Provide departments and agencies with guidance related to the implementation of shared services and the use of a shared service solution for all organizations by 2010.	May 2005
Launch new governance models for developing and delivering CAS and IT services.	June 2005
Begin preparations for the transfer of the first wave of departments to shared services.	fall 2005
Continue the creation of an information management infrastructure to support ongoing alignment of shared services.	over the next three to five years
Fully implement recommendations from the CAS and IT reviews.	over the next seven years

key risks and challenges

The key risk is the need to generate and sustain the momentum required to effect cultural change and encourage Government of Canada enterprise thinking and governance structures. The government's capacity to deliver on its service transformation agenda requires change management, as well as project and portfolio management, strategies to help departments, agencies, and regional organizations implement new service delivery structures and practices. In addition, sustained leadership at all levels and significant financial investments will be required.

The government must also continue to ensure that individuals' privacy is protected.

Priority Area D:**Contributing to People and the Human Resources Modernization Agenda**

The Secretariat has a significant role to play contributing to human resources management in the federal Public Service.

As general manager of the federal government, the Treasury Board is responsible for managing the human resources of the Public Service. The Secretariat supports this role with direct responsibilities for labour relations and compensation, and supports core learning and governance of functional communities through the establishment of administrative policies and performance expectations and standards under the Management Accountability Framework.

Within this context, the Secretariat is working with its portfolio partners to actively support implementation of the Human Resources Modernization Agenda by contributing to the Core Learning Agenda and to building public service capacity.

The goals of this initiative are:

- ▶ a workforce that is productive, principled, sustainable, knowledgeable, and adaptable; and
- ▶ a workplace that is fair, enabling, healthy, and safe.

#9. Contribute to the Core Learning Agenda and to Building Public Service Capacity

context and expected results

A key element of the government's plan to strengthen public sector management involves the need to build capacity in the Public Service.

In order to facilitate the transition from activity-based to results-based management, it is vital to put in place the training and learning programs required to provide today's and tomorrow's public service employees, managers, and the functional specialists who support them with the professional development opportunities they need to meet performance expectations and standards.

The building blocks for a core learning agenda have already been laid and the Management Accountability Framework (MAF) provides a vision of what to focus on. The *Professional Development and Certification Program for the Procurement, Materiel Management and Real Property Community* being developed in collaboration with the community and stakeholders provides a model to strengthen capacity for functional specialists. Certification standards proposed by the Comptroller General for departmental comptrollers and chief audit executives

have been developed and are being reviewed by the relevant communities and key stakeholders. The challenge in the months ahead is to build on the progress made in these areas in order to establish core learning curricula and certification standards in key areas such as financial management, internal audit, and labour relations.

Collectively, the expected result of these efforts is enhanced management capacity and functional specialist capacity across the public sector as a whole. Through these initiatives and the development of a core learning curriculum, public sector managers will have better tools and training to understand their performance expectations and deliver on them. They will be supported by professional functional specialists who possess the competencies and associated knowledge, training, and experience to provide value-added service in the delivery of the government's programs.

plans and milestones

In the fiscal year 2005-06, the Secretariat will work with its portfolio partners to establish a common strategy for the development and implementation of the core learning agenda and identify priority areas for curriculum development, including procurement, materiel management, real property, financial management, and internal audit.

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Finalize the shared portfolio strategy for curriculum development for public service managers, linked to the Management Accountability Framework.	March 2006
Complete the development of the Professional Development and Certification Program for the Procurement, Materiel Management, and Real Property Community and the Communication Strategy to support its implementation.	September 2005
Develop an implementation strategy for the Professional Development and Certification Program in collaboration with stakeholders and partners.	December 2005
Obtain Treasury Board approval for certification standards for departmental comptrollers.	June 2005
Develop certification standards for chief audit executives.	September 2005
Develop a core learning strategy for financial management, internal audit, and labour relations.	December 2005

Key Elements of Plan and Milestones	Time Frame
Implement a strategy to recruit accredited comptrollers and train current comptrollers to meet certification standards.	in the first group of departments by March 2006 and in other departments by March 2007
Implement a strategy to recruit chief audit executives and train current chief audit executives to meet certification standards.	in the first group of departments by March 2007 and in other departments by March 2008

key risks and challenges

The key risk in establishing a core learning agenda revolves around the issue linkages to other priorities. Simply put, progress on the learning agenda is dependent on progress on MAF implementation, the policy suite renewal, and other initiatives. Departmental participation will also be dependent on the allocation of resources to training and certification.

The Secretariat will mitigate these risks by establishing a shared strategy for curriculum development and certification implementation for the Treasury Board portfolio as a whole and by developing ongoing working relationships and structure to facilitate ongoing co-ordination.

The Financial Management and Audit component of the Secretariat's Learning Agenda targets are deliberately aggressive to reflect the urgency of this work and achieve a singular focus; while every effort will be made to achieve them, there are many factors outside the direct control of the Office of the Comptroller General that could influence their achievement.

Summary

The government has established an ambitious agenda to strengthen public sector management. It has launched multiple initiatives across multiple areas of public sector administration, management, and governance.

The goals of the agenda are to:

- ▶ enhance governance and accountability;
- ▶ strengthen expenditure and financial management;
- ▶ improve service delivery and operations; and
- ▶ enhance public sector management capacity and modernize human resources management.

The Treasury Board of Canada, its Secretariat, and the broader Treasury Board portfolio all have a major role to play in leading and implementing this agenda. They have established a common management agenda and will continue to work together in the months ahead to build on progress already made, focus the agenda on shared goals, initiatives, and strategies for renewal, and deliver on their respective priorities.

By working together, the portfolio will strengthen the government's ability to optimize the management and allocation of public resources to achieve results for Canadians.

3. Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

As the administrative arm of the Treasury Board, the Secretariat has a dual mandate: to support the Treasury Board as a committee of ministers, and to fulfill the statutory responsibilities of a central government agency.

Within this context, the mission and strategic outcome of the Treasury Board of Canada Secretariat is to ensure the rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians. This includes setting performance expectations, assessing performance against expectations, assuring effective financial and audit controls, supporting Treasury Board's role as the employer and advising Treasury Board ministers and the government on management policy, expenditure management, and compliance issues.

In fulfilling these core business responsibilities, the Secretariat is currently organized into three key areas of activity. They are:

1. Management and Expenditure Performance;
2. Comptrollership; and
3. Centrally Managed Funds.

3.1 Management and Expenditure Performance

As a program activity, Management and Expenditure Performance encompasses a suite of activities that define management expectations, assess departmental performance through analysis and monitoring, address and manage risk, and manage expenditure effectiveness.

The activities in this area are oriented toward promoting sound public management by defining clear and achievable management expectations for the use of resources, supporting collaborative labour relations, monitoring expenditure performance, aligning resources with government priorities, and reporting results to Parliament.

Total planned spending in this area³ includes:

Financial Resources (in \$ thousands):

2005-06	2006-07	2007-08
\$134,322	\$132,913	\$129,886

Human Resources:

2005-06	2006-07	2007-08
1059	1040	1008

Given the breadth of activities and achievements, this program activity is discussed below as two complementary activities:

- ▶ Public Sector Governance and Management; and
- ▶ Expenditure and Performance Operations.

3.1.1 Public Sector Governance and Management

Public Sector Governance and Management encompasses those activities that establish the expectations, standards, measures, and incentives that govern public sector performance and accountability. These include:

- ▶ the Management Accountability Framework;
- ▶ service, information and technology management; and
- ▶ compensation and labour relations.

The core business outcome of these activities is the establishment and maintenance of confidence in the management capacity of the federal Public Service.

Key indicators include:

- ▶ the development of government-wide strategies for public sector management;
- ▶ the establishment of achievable performance expectations;
- ▶ defined and articulated performance standards; and
- ▶ the measurement of performance.

3. Includes an allocation of the financial and human resources from the Corporate Strategy and Services activity.

Key priority initiatives designed to strengthen public sector governance and management include the following priorities for 2005–06:

- ▶ the next phase of the implementation of the Management Accountability Framework;
- ▶ the streamlining and consolidation of the Treasury Board policy suite;
- ▶ the Secretariat's contribution to the Core Learning Agenda; and
- ▶ an integrated approach to Internal and External Service Delivery Transformation.

3.1.2 Expenditure and Performance Operations

The area of expenditure and performance operations encompasses a suite of activities that include program evaluation, analysis, assessment, and monitoring at the departmental level, and resource allocations and management across government as a whole.

Expenditure and performance operations assess the value for money of departmental and horizontal management of crosscutting initiatives, such as security, science, environment, and Aboriginal peoples. The core business outcome of these activities is a whole-of-government perspective on expenditure management, to ensure the optimal allocation of public resources, in keeping with Treasury Board policies and accounting for performance.

Key indicators include:

- ▶ resources are allocated or reallocated on a well-informed, ongoing basis;
- ▶ performance is analyzed, evaluated, monitored, and reported;
- ▶ risks, issues, and trends are identified;
- ▶ expenditure management information is clear, timely, and accurate; and
- ▶ Parliament has the information it needs to hold the government to account.

Priority initiatives designed to strengthen expenditure and performance operations include:

- ▶ improving reporting to Parliament;
- ▶ a strengthened budget office role; and
- ▶ enhancing financial, management, and performance information.

3.2 Comptrollership

Comptrollership leads to the Secretariat's strategic outcome by putting in place financial controls to ensure reliable and transparent reporting of public expenditures. As a program activity, Comptrollership encompasses a suite of activities that define financial management and internal audit expectations, policies, and guidance across the public sector as a whole.

The Comptrollership program activity aims to build and maintain the trust of Canadians by recommending to ministers and putting in place effective policies, oversight, and reporting mechanisms.

Total planned spending in this area⁴ includes:

Financial Resources:

2005-06	2006-07	2007-08
\$28,152	\$35,141	\$40,649

Human Resources:

2005-06	2006-07	2007-08
200	248	288

The core business outcomes of these activities are:

- ▶ assurance of probity and value for money with respect to public investments; and
- ▶ providing overall leadership in ensuring rigorous stewardship of public funds through strengthened financial management and internal audit across the Public Service.

Key indicators include the:

- ▶ establishment of clear certification standards for financial and internal audit professionals;
- ▶ establishment of a more effective control framework, supported by assurance of due diligence and due process, especially for high-risk spending proposals;
- ▶ completion of government audits of selected small agencies and horizontal issues;
- ▶ application of timely oversight and intervention to prevent potential problems or redress actual problems after they occur;

4. Includes an allocation of the financial and human resources from the Corporate Strategy and Services activity.

- ▶ provision of quality, timely, and independent advice to Treasury Board ministers, the Secretary, and others on matters pertaining to financial management and audit; and
- ▶ identification of areas for improvement and provision of quality assurance of internal audit and financial management across government.

Priority initiatives designed to support Comptrollership include efforts to:

- ▶ strengthen internal audit;
- ▶ contribute to the renewal and consolidation of the Treasury Board policy suite through enhanced internal audit and financial management policies;
- ▶ strengthen financial management; and
- ▶ contribute to the Core Learning Agenda through capacity building and community development for the internal audit and financial communities.

3.3 Centrally Managed Funds

This program activity provides sound management and administration of central funds related to:

- ▶ government contingencies;
- ▶ government-wide initiatives;
- ▶ public service compensation; and
- ▶ public service pensions, benefits, and insurance.

Managing access to the central reserves under Treasury Board control is the core business of this program activity, and the expected result is that these funds are administered in accordance with the applicable legislation and/or Treasury Board policies and standards.

Total planned spending in this area includes:

Financial Resources:

2005-06	2006-07	2007-08
\$2,418,372	\$2,617,023	\$2,803,325

There are several centrally managed funds.

Government Contingencies (or Treasury Board Vote 5), which consists of funds used to supplement other appropriations to provide the government with the flexibility to meet unforeseen expenditures until parliamentary approval can be obtained and to meet additional pay list costs, such as severance pay and parental benefits, which are not provided for in departmental estimates;

Government-wide Initiatives (or Treasury Board Vote 10), which consists of funds supplement budgets in other departments and agencies in support of the implementation of strategic management initiatives in the Public Service of Canada;

Compensation Adjustments (or Treasury Board Vote 15), which consists of funds that are transferred to departments and agencies for salary adjustments in the Supplementary Estimates; and

Public Service Insurance (or Treasury Board Vote 20), which consists of funds for the:

- ▶ payment of the employer's share of health, income maintenance, and life insurance premiums;
- ▶ payments to or in respect of provincial health insurance plans;
- ▶ payment of provincial payroll taxes and Quebec sales tax on insurance premiums;
- ▶ pension, benefit, and insurance plans for employees engaged locally outside Canada; and
- ▶ return to certain employees of their share of the unemployment insurance premium reduction.

4. Supplementary Information

4.1 Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament the 2005–06 *Report on Plans and Priorities* for the Treasury Board of Canada Secretariat.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of Part III of the Estimates: Reports on Plans and Priorities*.

- ▶ it adheres to the specific reporting requirements outlined in the Treasury Board of Canada Secretariat's guidance;
- ▶ it is based on the Secretariat's approved accountability structure as reflected in the Management Resources and Results Structure;
- ▶ it presents consistent, comprehensive, balanced, and accurate information;
- ▶ it provides a basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities entrusted to it; and
- ▶ it reports finances based on approved planned spending numbers from the Treasury Board of Canada Secretariat.



Wayne G. Wouters
Secretary of the Treasury Board

4.2 Organizational Information

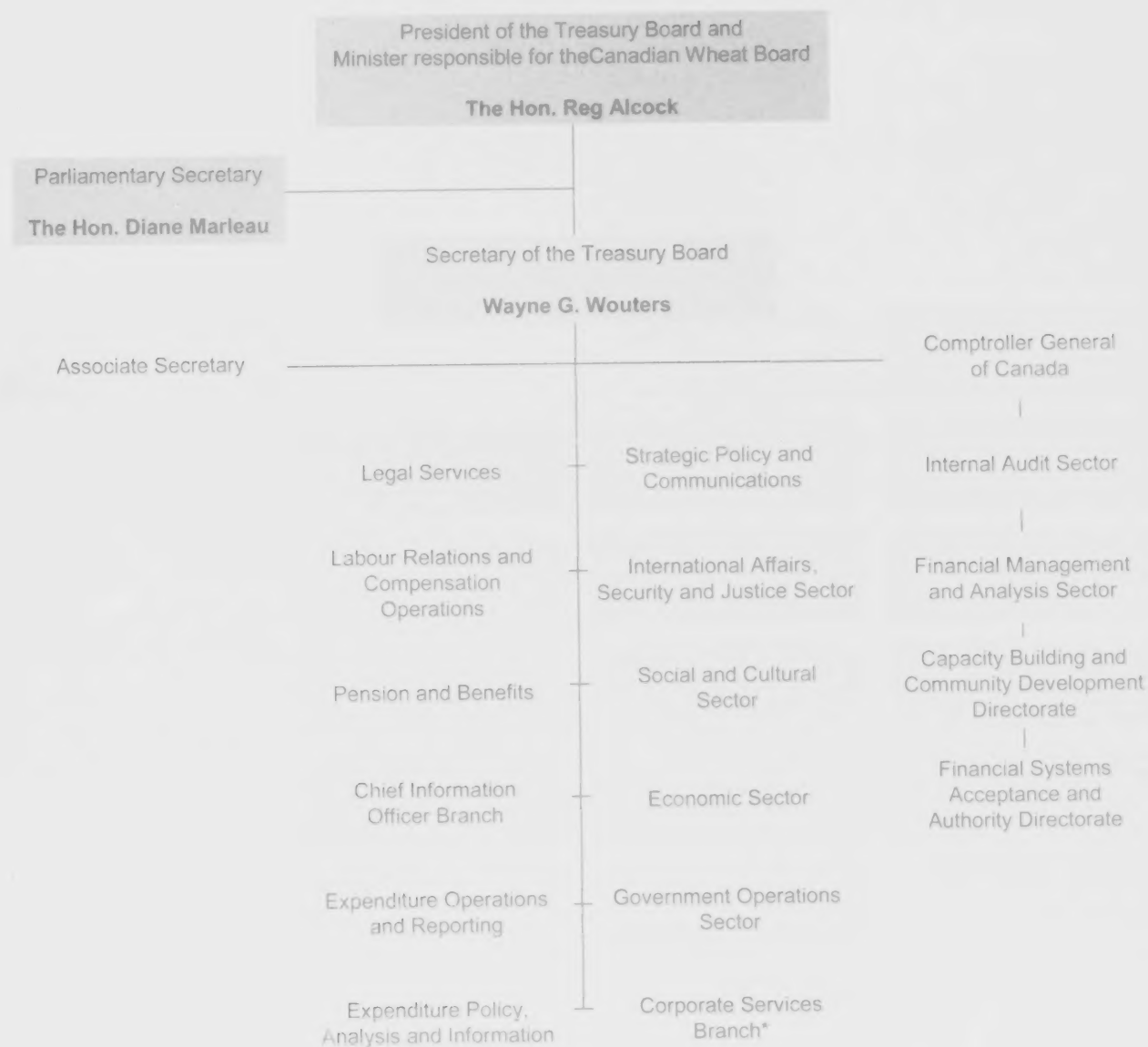
4.2.1 Organizational Chart



*Corporate Services are shared functions, with service provided to the Department of Finance Canada, Treasury Board of Canada Secretariat, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

4.2 Organizational Information

4.2.1 Organizational Chart



*Corporate Services are shared functions, with service provided to the Department of Finance Canada, Treasury Board of Canada Secretariat, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

4.2.2 Organizational Accountability

The Honourable Reg Alcock is the **President** of the Treasury Board and the Minister responsible for the Canadian Wheat Board. The Honourable Diane Marleau is the **Parliamentary Secretary** to Mr. Alcock.

The **Secretary** of the Treasury Board reports to the President and is responsible for:

- ▶ developing the policies and priorities to support the prudent and effective management of the Government of Canada's human, financial, information, and technology resources in the achievement of the government's objectives;
- ▶ monitoring the proposed spending programs of all government departments and agencies and reviewing the development of approved programs to ensure effective expenditure management; and
- ▶ recommending human resources management policy to the Treasury Board in the areas of compensation, pensions, benefits, and staff relations and negotiating collective bargaining agreements with the various bargaining agents.

The Secretariat has an **Associate Secretary** who reports to the Secretary and assists him in the prudent and effective management of the Government of Canada's human, financial, information, and technology resources.

The **Comptroller General of Canada** reports through the Secretary to the President of the Treasury Board and has responsibility for:

- ▶ overseeing all government spending, including review and sign-off of new spending initiatives;
- ▶ setting or reviewing financial, accounting, and auditing standards and policies for the Government of Canada; and
- ▶ providing leadership to ensure and enforce appropriate financial controls and cultivating sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service.

The **Assistant Comptroller General, Internal Audit** reports to the Comptroller General and is responsible for:

- ▶ the provision of leadership and oversight of the public service internal audit function as the functional head of federal internal audit;
- ▶ developing, implementing, and reviewing auditing policies, frameworks, and standards; and
- ▶ managing and conducting timely audits, including those for most small departments and agencies.

The **Chief Information Officer** reports to the Secretary and performs the following functions:

- ▶ provides frameworks, policies, and guidance on a broad range of information management (IM) and information technology (IT) matters and related issues in support of program and service delivery;
- ▶ provides strategies, advice, and leadership to optimize IM/IT spending across the government and simplify and reuse common data, business processes, and solutions; and
- ▶ articulates and advances the government-wide service transformation agenda, to continuously improve service quality and increase Canadians' satisfaction with government service delivery.

The **Assistant Secretary of Strategic Policy and Communications** reports to the Secretary and performs the following functions:

- ▶ briefs the President on Cabinet and parliamentary affairs;
- ▶ co-ordinates and supports Treasury Board operations, submissions, and agendas;
- ▶ provides strategic policy and planning with integrated support for corporate direction and manages the Secretariat's external relations and partnerships; and
- ▶ delivers corporate and public service-wide communications, media relations, and Treasury Board communications policy.

The assistant secretaries of the program sectors (**International Affairs, Security, and Justice Sector, Government Operations Sector, Economic Sector, and Social and Cultural Sector**) all report to the Secretary. They support the Treasury Board in its management board role by advising on:

- ▶ strategic resource allocation and effective program design for departments and agencies;
- ▶ effective use of resources;
- ▶ policy and program design, viability, and responsiveness;
- ▶ funding pressures and mitigation strategies; and
- ▶ broad government policy, operational issues, and management strategies (e.g. integrity of programs).

The **Assistant Secretary of Labour Relations and Compensation Operations** reports to the Secretary and is responsible for supporting the Treasury Board's role as employer of the core public administration through labour relations and compensation operations, human resources, and risk management.

The **Assistant Secretary of Pensions and Benefits** reports to the Secretary and provides strategic direction and policy leadership on public service pension and employee/pensioners' insurance benefits policy and programs. This involves:

- ▶ strategic management of pension and benefits arrangements for the Public Service, retirees, and related populations;
- ▶ the development, negotiation, and implementation of pension and benefit designs and governance arrangements, including legislative and regulatory frameworks that meet the needs of the employer and employees at a cost acceptable to the Canadian public;
- ▶ the development of strategies and processes for effective funding, and financial and asset management for the public service, military, and RCMP pension plans and public service benefit plans; and
- ▶ the development of a risk management framework, including legal risk, and the establishment of appropriate mitigation measures.

The **Assistant Secretary of Expenditure Operations and Reporting** reports to the Secretary and performs the following functions:

- ▶ provides integrated and comprehensive reporting to Parliament, departments, and the public that reflects Treasury Board oversight responsibilities for management performance and expenditure management (i.e. Estimates, reports on plans and priorities, departmental performance reports, and *Canada's Performance*);
- ▶ leads the improvement and development of reporting instruments;
- ▶ prepares and tables the Estimates and supply legislation and provides parliamentary liaison;
- ▶ leads Management Resources and Results Structure implementation and co-ordination;
- ▶ strengthens results-based management, including horizontal management, and evaluation policy, monitors evaluations, and supports related capacity development across government;
- ▶ plays the lead role in the budget process and conducts primary liaison with the Privy Council Office and the Department of Finance Canada on related matters (e.g. fiscal framework, the management of emerging expenditure pressures, and allocations from other reserves);
- ▶ manages recommendations for access to central reserves under Treasury Board control (e.g. operating, contingency, and compensation reserves); and
- ▶ plays an internal challenge role, recommends allocations, and implements initiatives to achieve the Treasury Board's expenditure management objectives.

The **Executive Director of Expenditure Policy, Analysis, and Information** reports to the Secretary and supports an integrated Secretariat expenditure management role by providing expenditure policy, research and analysis, and the expenditure management information system (EMIS).

The **Senior General Counsel** and **Legal Services** provide a full range of legal and litigation services to the President, the Treasury Board, and the Secretariat, specifically regarding commercial law, labour and employment law, and government law. They further advise and support in the areas of powers and duties generally and by:

- ▶ ensuring that the government conducts its affairs in accordance with the law;
- ▶ ensuring government compliance with applicable statutes and regulations;
- ▶ conducting litigation on behalf of public service employers; and
- ▶ assisting in the enactment and amendment of legislation, regulations, strategic policy development, and initiatives, where the responsibility for these changes and initiatives falls under the President and the Treasury Board.

The **Assistant Deputy Minister of Corporate Services** and the **Corporate Services Branch** provide shared support and services to the Secretariat, the Department of Finance Canada, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada in the areas of human resources, financial management, corporate systems, facilities, informatics, information and materiel management, internal audit and evaluation, security, and employee orientation.

4.2.3 Crosswalk of Accountability

MRRS Element	Name	Accountable Position
Strategic Outcome	Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians	Secretary of the Treasury Board Associate Secretary
		Chief Information Officer Assistant Secretary, Labour Relations and Compensation Operations Assistant Secretary, Pension and Benefits Assistant Secretary, Economic Sector Assistant Secretary, Social and Cultural Sector Assistant Secretary, International Affairs, Security, and Justice Sector
Program Activities	Management and Expenditure Performance	Assistant Secretary, Government Operations Sector Assistant Secretary, Expenditure Operations and Reporting Executive Director, Expenditure Policy, Analysis, and Information
	Comptrollership	Comptroller General of Canada Assistant Secretary, Expenditure Operations and Reporting
	Centrally Managed Funds	Assistant Secretary, Pension and Benefits Executive Director, Expenditure Policy, Analysis, and Information

4.2.4 Corporate Management

An important component of the Secretariat's core business is the work performed in the area of corporate strategy and services. This program activity encompasses corporate services and strategic governance for the Secretariat, including executive support, ministerial affairs, corporate policy, communications, and legal services. This program activity also aims to provide a supportive work environment for Secretariat employees.

The Assistant Deputy Minister, Corporate Services (Department of Finance Canada), the Assistant Secretary, Strategic Policy and Communications, and the Senior General Counsel are accountable in these areas.

The expected result in the areas of corporate strategy and services is the delivery of quality leadership and management of the Secretariat as a whole.

Key indicators of performance are as follows:

- ▶ Treasury Board ministers receive timely, accurate information and sound advice upon which to base their decisions;
- ▶ the Secretariat is flexible and adapts effectively to change; and
- ▶ continuous improvement is institutionalized.

Priorities in this area include:

- ▶ ongoing efforts to strengthen internal management of the Secretariat, in keeping with the government-wide implementation of the Management Accountability Framework; and
- ▶ efforts to stabilize and strengthen Regional Federal Council Secretariats in order to better integrate regional perspectives into national policies and programs, co-ordinate a more effective, responsive, and integrated approach to developing and delivering federal programs and services in the regions, manage horizontal initiatives, and communicate federal activities.

4.3 Tables

Table 1: Departmental Planned Spending and Full-time Equivalents

(\$ thousands)	Forecast Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07	Planned Spending 2007-08
Management and Expenditure Performance ⁽¹⁾	114,657.0	134,839.0	134,512.0	128,322.0
Comptrollership ⁽²⁾	12,429.0	27,924.0	34,811.0	40,272.0
Centrally Managed Funds	2,487,396.0	2,550,170.0	2,751,520.0	2,941,620.0
Budgetary Main Estimates (gross)	2,614,482.0	2,712,933.0	2,920,843.0	3,110,214.0
Secretariat Operations	127,086.0	162,763.0	169,323.0	168,594.0
Centrally-administered Funds	2,487,396.0	2,550,170.0	2,751,520.0	2,941,620.0
Total	2,614,482.0	2,712,933.0	2,920,843.0	3,110,214.0
Less: Respendable revenue ⁽³⁾	(117,000.0)	(133,519.0)	(135,410.0)	(134,100.0)
Total Main Estimates	2,497,482.0	2,579,414.0	2,785,433.0	2,976,114.0
<i>Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates)⁽⁴⁾</i>				
Supplementary Estimates A	170,471.1	1,130.0		
Supplementary Estimates B	186,115.8			
Budget Announcements	-	(1,568.0)	(2,297.0)	(4,195.0)
Other	(424,003.0)	1,870.0	1,941.0	1,941.0
Total Planned Spending	2,430,065.9	2,580,846.0	2,785,077.0	2,973,860.0
Less: Non-respendable revenue ⁽⁵⁾	(9,700.0)	(10,000.0)	(10,000.0)	(10,000.0)
Plus: Cost of services received without charge ⁽⁶⁾	11,371.1	12,074.8	12,364.3	12,661.5
Net Cost of the Secretariat	2,431,737.0	2,582,920.8	2,787,441.3	2,976,521.5
Full-time Equivalents	990	1,259	1,288	1,296

Notes

- (1) Includes a portion of Corporate Strategy and Services resources: \$40.8 million in 2005-06; \$39.9 million in 2006-07; and \$39.4 million in 2007-08.
- (2) Includes a portion of Corporate Strategy and Services resources: \$5.3 million in 2005-06; \$5.8 million in 2006-07; and \$6.1 million in 2007-08.

- (3) Respendable Revenue is used to cover the costs incurred by the Secretariat on behalf of other government departments for shared initiatives, such as the Public Service Superannuation Account Pension Fund (Vote 1) and the Public Service Insurance (Vote 20).
- (4) Adjustments:

2004-05

Supplementary Estimates A adjustments include the following initiatives: Vote 1—Common Infrastructure and Service Delivery (CISD) (\$9.5 million), Expenditure Management Information System (EMIS) Project (\$6.2 million), Operating budget carry forward (\$5.3 million), Crossing Boundaries National Council (\$0.2 million); and Vote 15—Compensation adjustments for transfers to departments and agencies for salary adjustments (\$158.4 million). It also includes transfers out to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada of \$9.0 million and to Indian and Northern Affairs Canada of \$0.1 million.

Supplementary Estimates B adjustments include the following initiatives: Vote 1—EMIS (\$6.0 million), *Public Service Modernization Act*-related activities in regional Joint Career Transition Committees (\$1.2 million), HR Action Fund Claw Back from Regional Councils (\$0.1 million); and Vote 15—Compensation adjustments for transfers to departments and agencies for salary adjustments (\$180.4 million). It also includes the transfer to a frozen allotment related to reprofiled funds for Pension Surplus and Death Benefit Litigations (\$1.3 million) and a transfer out to Public Works and Government Services Canada (PWGSC) (\$0.2 million).

Other adjustments include transfers from Vote 5 and 15 of \$426.0 million; increases to Vote 1 for compensation for collective agreements received (\$1.5 million); and increases to the employee benefit plan (EBP) related to Treasury Board approvals (\$0.5 million).

2005-06

Supplementary Estimates A adjustments to include the following initiatives: Vote 1—Group Insurance and Benefit Programs (\$2.1 million), a transfer out to PWGSC (\$0.2 million), and remaining transfers out related to Regional Councils (\$0.8 million). Budget Announcements reflects the reductions to the Secretariat's planned spending (\$1.6 million, including planned procurement savings) as a result of the Expenditure Review, which were announced in the 2005 budget. Other adjustments include an increase

to Vote 1 for compensation for collective agreements received (\$1.4 million) and increases to EBP related to Treasury Board approvals (\$0.5 million).

2006–07

Budget Announcements reflects the reductions to the Secretariat's planned spending (\$2.3 million) as a result of the Expenditure Review, which were announced in the 2005 budget. Other adjustments to be made in the 2006–07 Annual Review Level Update (ARLU) include the following: Vote 1—Group Insurance and Benefit Programs (\$1.0 million), a transfer out to PWGSC (\$0.2 million), and remaining transfers out related to Regional Councils (\$0.8 million). Other adjustments also include increases to Vote 1 for compensation for collective agreements received (\$1.5 million), and increases to EBP related to TB approvals (\$0.4 million).

2007–08

Budget Announcements reflects the reductions to the Secretariat's planned spending (\$4.2 million) as a result of the Expenditure Review, which were announced in the 2005 budget. Other adjustments to be made in the 2006–07 ARLU include the following: Vote 1—Group Insurance and Benefit Programs (\$1.0 million), a transfer out to PWGSC (\$0.2 million), and remaining transfers out related to Regional Councils (\$0.8 million). Other adjustments include increases to Vote 1 for compensation for collective agreements received (\$1.5 million) and increases to EBP related to Treasury Board approvals (\$0.4 million).

- (5) Revenue from parking fees.
- (6) Includes the following services received without charge: accommodation charges (PWGSC); Workers' Compensation (Social Development Canada); and Legal Services (Department of Justice Canada).

Spending Trends

The Secretariat Operations planned expenditures show an increase over the three planned years mainly due to new demands and resources related to the increased responsibilities and/or workload of the Comptroller General and Chief Information Officer, and to strengthening the government's presence in the regions.

The Centrally Administered funds show a growth in expenditures over the three planned years for the Public Service Pensions and Insurance, which represents payments of the employer's share of health income maintenance, life premiums, payments in respect of provincial health insurance plans, provincial payroll taxes, as well as pension, benefits, and insurance plans for employees engaged locally (i.e. outside Canada).

Table 2: Program by Activity

2005-06								
(\$ thousands)		Budgetary						
Program Activity	Operating	Grants and Contributions	Gross	Revenue	Net	Total Main Estimates	Adjustments (planned spending not in Main Estimates)	Total Planned Spending
Management and Expenditure Performance	134,839		134,839	(3,119)	131,720	131,720	2,602	134,322
Comptrollership	27,924		27,924	—	27,924	27,924	228	28,152
Centrally Managed Funds	2,549,650	520	2,550,170	(130,400)	2,419,770	2,419,770	(1,398)	2,418,372
Total	2,712,413	520	2,712,933	(133,519)	2,579,414	2,579,414	1,432	2,580,846

Table 3: Voted and Statutory Items Listed in Main Estimates

Vote or Statutory Item		Current Main Estimates	Previous Main Estimates
Treasury Board of Canada Secretariat		(\$ thousands)	
1	Operating Expenditures	140,551	111,451
5	Government Contingencies	750,000	750,000
10	Government-wide Initiatives	16,050	10,876
20	Public Service Insurance	1,653,700	1,609,500
(S)	<i>President of the Treasury Board—Salary and motor car allowance</i>	70	70
(S)	<i>Contributions to Employee Benefit Plans</i>	19,023	15,565
(S)	<i>Public Service Pension Adjustment Act</i>	20	20
Total Secretariat		2,579,414	2,497,482

Table 4: Net Cost of Department

(\$ thousands)	Total
Total Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	2,580,846.0
<i>Plus: Services Received Without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	9,673.9
Workers' compensation coverage provided by Social Development Canada	—
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	2,400.9
	2,592,920.8
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	(10,000.0)
2005–06 Net Cost of the Secretariat	2,582,920.8

Table 5: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2004-05	Planned Revenue 2005-06	Planned Revenue 2006-07	Planned Revenue 2007-08
Management and Expenditure Performance	2,989.0	3,119.0	3,210.0	—
Centrally Managed Funds—Public Service Insurance	117,000.0	130,400.0	132,200.0	134,100.0
Total Respendable Revenue	119,989.9	133,519.0	135,410.0	134,100.0

Non-respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2004-05	Planned Revenue 2005-06	Planned Revenue 2006-07	Planned Revenue 2007-08
Revenue from Parking Fees ⁽¹⁾	9,700.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0
Total Non-respendable Revenue	9,700.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0
Total Respendable and Non-respendable Revenue	129,689.0	143,519.0	145,410.0	144,100.0

(1) This represents the parking fees collected from public service employees in government-owned or -leased facilities. This revenue is deposited directly to the Consolidated Revenue Fund and cannot be used to offset operating expenditures.

Table 6: Resource Requirement by Branch or Sector

2005-06				
(\$ thousands)	Management Comptrollership and Expenditure Performance	Centrally Managed Funds	Total Planned Spending	
Office of the Comptroller General		21,392.0		21,392.0
Management Accountability Framework	593.9			593.9
Expenditure and Management Review Teams	4,443.7			4,443.7
Expenditure Operations and Reporting Branch	6,932.6	750,750.0		757,682.6
Expenditure Policy, Analysis, and Information Branch	8,553.6			8,553.6
Labour Relations and Compensation Operations Branch	9,453.2			9,453.2
Pensions and Benefits Branch	6,790.8	1,653,720.0		1,660,510.8
Chief Information Officer Branch	25,790.8			25,790.8
Social and Cultural Sector	3,881.3			3,881.3
Economic Sector	4,054.2			4,054.2
Government Operations Sector	11,310.6			11,310.6
International, Security, and Justice Sector	3,315.6			3,315.6
<u>Branches under Corporate Strategy and Services</u>	49,201.9	6,759.7	13,902.0	69,863.7
President's Office				
Secretary's Office				
Issue Management				
Associate Secretary's Office—Vacant				
Associate Secretary's Office				
Strategic Policy and Communications Branch				
Legal Services Branch				
Corporate Services Branch				
Central Costs				
Total	134,322.3	28,151.7	2,418,372.0	2,580,846.0

Table 7: Major Regulatory Initiatives

Regulations	Expected Results
Amendments will be made to the Pension Benefits Division Regulations and the <i>Public Service Superannuation Regulations</i> to incorporate the revised standards of the Canadian Institute of Actuaries to be used in the calculation of certain lump sum pension benefits.	The amendments will ensure that the regulatory authorities are in accordance with the actuarial standards and therefore comply with generally accepted actuarial principles.

Table 8: Horizontal Initiatives

Over the next three years, the Treasury Board of Canada Secretariat will be involved in the following horizontal initiatives as either the lead or as a partner:

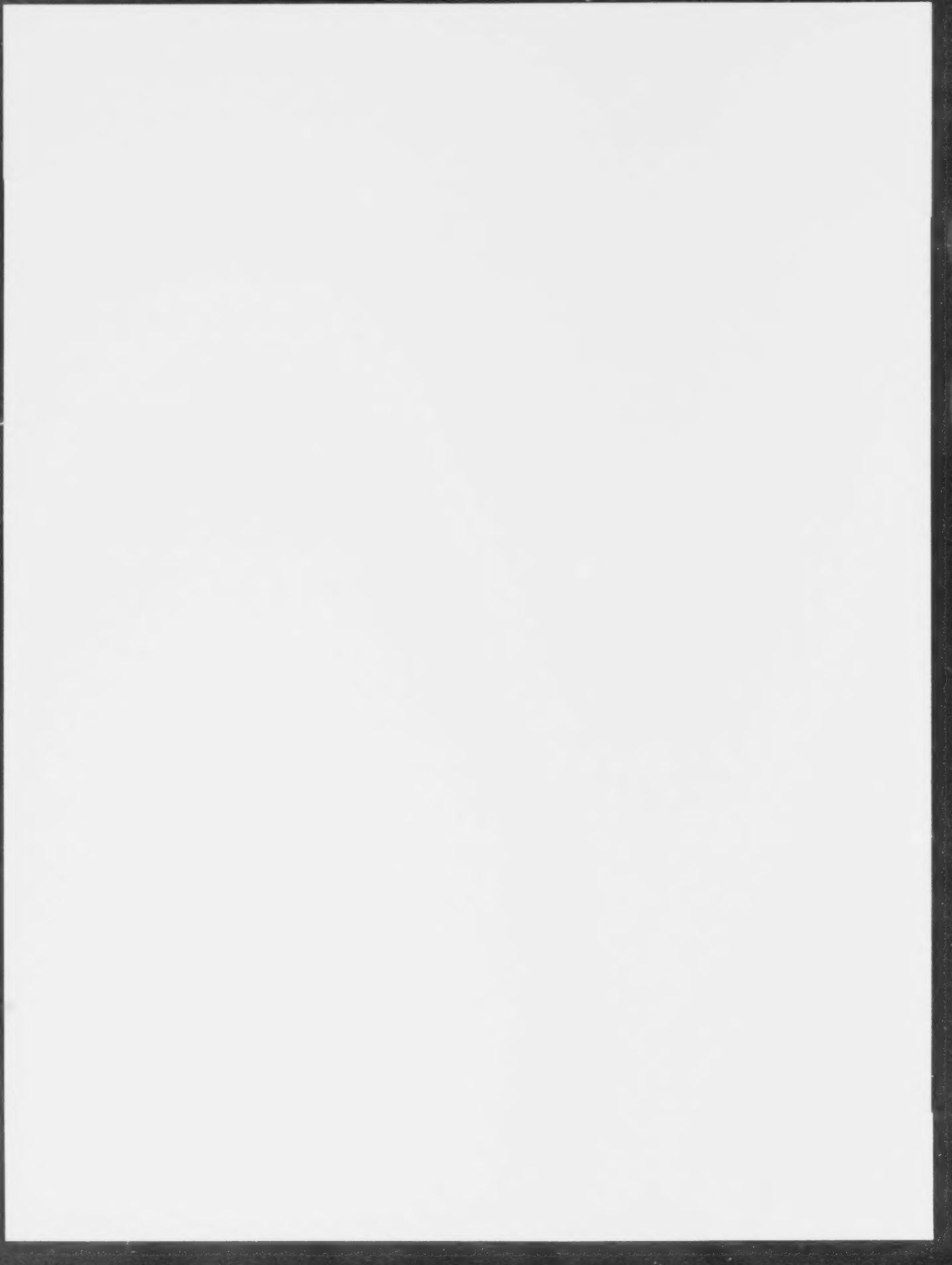
2005-06	2006-07	2007-08
1. the Accelerated Action Plan for Federal Contaminated Sites (co-lead with Environment Canada)	1. the Accelerated Action Plan for Federal Contaminated Sites (co-lead with Environment Canada)	1. the Accelerated Action Plan for Federal Contaminated Sites (co-lead with Environment Canada)
2. Service Canada (partner)		

For further information on the above-mentioned horizontal initiatives, please see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_e.asp.

Table 9: Useful Internet Sites

General	
1. Treasury Board of Canada Secretariat	http://www.tbs-sct.gc.ca/index_e.asp
2. Public Service Human Resources Management Agency of Canada	http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp
3. Canada School of Public Service	http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_e.html
4. Public Service Commission of Canada	http://www.psc-cfp.gc.ca/index_e.htm
5. Office of the Auditor General of Canada	http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/oag-bvg.nsf/html/menue.html
6. Public Service Modernization Portal	http://www.psmod-modfp.gc.ca/index_e.asp
7. Government of Canada—Expenditure Review	http://www.expenditurereview-examendesdepenses.gc.ca/index_e.asp
8. <i>Review of the Governance Framework for Canada's Crown Corporations—Meeting the Expectations of Canadians</i>	http://www.tbs-sct.gc.ca/report/rev-exa/gfcc-cgse_e.asp
9. Strengthening Public Sector Management	http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/index_e.asp
10. Management Accountability Framework	http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp
11. <i>Results for Canadians</i>	http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_e.asp
12. Government of Canada policies and guidelines	http://www.tbs-sct.gc.ca/common/policies-politiques_e.asp
13. Professional Development and Certification Program for the Procurement, Materiel Management, and Real Property Community	http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pd-pp/home-accueil.asp?Language=EN
14. Key Performance Indicators	http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/kpi-icr/kpi-icr00_e.asp
15. Institute for Citizen-Centred Service	www.iccs-isac.org
16. Budget 2005	http://www.fin.gc.ca/budtoce/2005/budliste.htm
17. Budget 2004	http://www.fin.gc.ca/budtoce/2004/budliste.htm
18. Budget 2003	http://www.fin.gc.ca/budtoce/2003/budliste.htm
19. <i>Ethics, Responsibility, Accountability: An Action Plan for Democratic Reform</i>	http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=Publications&doc=dr-rd/dr-rd_e.htm
20. Speech from the Throne (October 5, 2004)	http://pm.gc.ca/eng/sft-ddt.asp
21. Speech from the Throne (February 2, 2004)	http://pm.gc.ca/eng/sft-ddt.asp?id=6

Management and Expenditure Performance	
22. Modern Comptrollership	http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO_MFC/index_e.asp
23. Risk Management	http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp
24. Evaluation	http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_e.asp
25. Expenditure Management Information System	http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/index_e.asp
26. Estimates for the Government of Canada, <i>Canada's Performance</i> , and other supporting documents	http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimate.asp
27. Strategic Outcomes Database	http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/krc/so-rs_e.asp
28. Horizontal Results Database	http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_e.asp
29. Results-based Management	http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_e.asp
30. Chief Information Officer	http://www.cio-dpi.gc.ca/cio-dpi/index_e.asp
Comptrollership	
31. Office of the Comptroller General of Canada	http://www.tbs-sct.gc.ca/organisation/ocg-bcg_e.asp
32. Audit and Evaluation Database	http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/aeve_e.asp
33. Public Accounts of Canada	http://www.pwgsc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-e.html





Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Budget des dépenses
2005-2006

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du Budget principal des dépenses.

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultats prévus, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2005

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

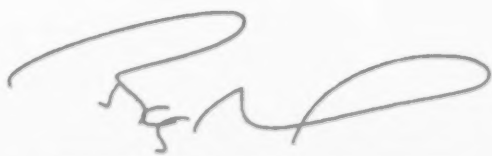
No. de catalogue : BT31-2/2006-III-70
ISBN 0-660-62812-0

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Budget des dépenses

2005-2006

Rapport sur les plans et les priorités

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping 'R' followed by a series of loops and a final flourish.

Reg Alcock

Président du Conseil du Trésor et

ministre responsable de la Commission canadienne du blé

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2005

N° de catalogue

ISBN

Ce document est disponible en médias de substitution
ainsi que sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes
que les femmes.

Table des matières

Message du Président	i
1. Aperçu	1
1.1 Le Conseil du Trésor.....	1
1.2 Le portefeuille du Conseil du Trésor.....	2
1.3 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	2
1.4 Contexte opérationnel	3
2. Plans et priorités du Ministère	6
2.1 Résumé	8
2.2 Détails sur les plans et les priorités	9
3. Analyse des activités de programme selon le résultat stratégique	36
4. Renseignements supplémentaires	42
4.1 Déclaration de la direction.....	42
4.2 Information sur l'organisation.....	43
4.3 Tableaux.....	50

Message du Président



Les institutions fédérales constituent l'organisation canadienne la plus importante et la plus complexe. Elle englobe à la fois le Parlement, la Cour suprême, les ministères et les organismes fédéraux, les sociétés d'État de régime fédéral et l'ensemble de la fonction publique.

Ensemble, elles contribuent à la façon dont nous nous gouvernons comme fédération, dont nous administrons nos lois et notre système de justice, dont nous élaborons et mettons en œuvre nos programmes et nos services sociaux nationaux, dont nous régulons l'économie et faisons la promotion d'un commerce juste, et dont nous représentons et protégeons les intérêts et les valeurs des Canadiens.

Le fait de bien gérer l'appareil fédéral a une incidence directe sur le Canada ainsi que sur le bien-être social, politique et économique de tous ses citoyens.

Les Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement fédéral mette en œuvre des politiques et des programmes qui tiennent compte des priorités du public. Ils tiennent à ce que l'appareil fédéral soit ouvert, transparent et responsable. Ils veulent avoir l'assurance que les programmes et les services fédéraux sont bien gérés. Par-dessus tout, ils tiennent à ce que l'argent des contribuables, leur argent, soit dépensé de façon optimale.

En même temps, de fortes pressions poussent les institutions fédérales à se réformer et à se moderniser. Les évolutions de notre tissu social et de nos caractéristiques démographiques ont pour effet d'accroître notre diversité comme nation, d'aviver la concurrence pour obtenir une main-d'œuvre compétente et d'exercer des pressions sur la répartition des ressources entre nos divers programmes sociaux, le tout alors que notre population vieillit. La rapidité et le caractère incessant des changements technologiques font apparaître de nouvelles possibilités pour simplifier les activités gouvernementales, réduire les chevauchements et les dédoublements et intégrer les prestations de certains programmes et services. La volonté de réformes démocratiques se manifeste par des demandes pour engager davantage les Canadiens dans le fonctionnement du gouvernement et pour accroître l'engagement et le rôle des parlementaires et des intervenants dans l'élaboration de la politique publique. De plus, les agents de l'État eux, sont plus exigeants envers leurs leaders que par le passé en matière d'apprentissage, de perfectionnement professionnel, d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle et de perspectives de carrière.

Le Conseil du Trésor du Canada, son secrétariat et les ministères qui relèvent de son portefeuille ont pour unique mandat de fournir un bon gouvernement à la population canadienne. Il incombe au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à titre de gestionnaire général du gouvernement fédéral, de s'attaquer à ces défis. Cela suppose de définir les attentes en matière de rendement pour la gestion de la fonction publique, de surveiller le système de gestion des dépenses du gouvernement, de faciliter l'affectation des fonds publics conformément à l'évolution des priorités publiques, de garantir l'intégrité et l'optimisation des investissements publics, et de veiller à la préparation des états financiers du gouvernement du Canada.

S'il reste beaucoup à faire, le gouvernement fédéral a cependant réalisé des progrès importants pour consolider la gestion de la fonction publique.

- ▶ Il a lancé un grand projet de modernisation de la culture de la fonction publique fédérale en accordant progressivement la priorité au rendement et aux résultats et non plus aux activités.
- ▶ Il a jeté les bases de la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique avec l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.
- ▶ Il a mis en place le Cadre de responsabilisation de gestion pour renforcer les responsabilités dans tout le système.
- ▶ Il a réalisé des examens additionnels de responsabilisation, y compris sur les rôles et les responsabilités des ministres et des hauts fonctionnaires et sur la gouvernance des sociétés d'État.
- ▶ Il a réactivé le Bureau du contrôleur général pour diriger et consolider la gestion financière et la vérification interne dans l'ensemble de la fonction publique, y compris la surveillance des dépenses du gouvernement, et en adoptant des normes de certification plus rigoureuses pour les professionnels de la gestion financière et de la vérification interne.
- ▶ Il a jeté les bases de la transformation des activités et de la prestation des services du gouvernement au moyen de Gouvernement en direct, qui a fait du gouvernement canadien l'une des administrations publiques les plus branchées dans le monde.

Grâce à tous ces efforts, le gouvernement dispose maintenant des éléments indispensables pour renforcer la gestion dans l'ensemble de la fonction publique. Il a pris l'engagement de rendre les activités des institutions fédérales plus transparentes et plus responsables, sur la base d'attentes plus claires en matière de rendement et de normes mesurables plus précises. Il est aussi déterminé à tirer profit des nouvelles technologies de l'information et des communications pour mieux intégrer la prestation des programmes et des services communs. Il est résolu à moderniser la gestion des ressources humaines afin de mieux récompenser le rendement et l'excellence.

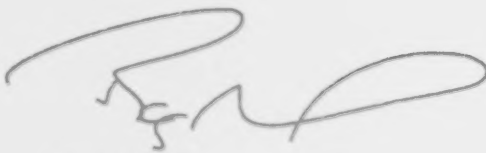
Pour aller de l'avant avec cet ambitieux programme, le gouvernement doit adopter une approche d'ensemble et intégrée. En effet, définir des normes de rendement mesurables sans s'être doté au préalable des programmes de formation et d'apprentissage destinés aux fonctionnaires qui doivent respecter ces normes serait inefficace.

C'est pour cela que le Conseil du Trésor, son secrétariat et l'ensemble du portefeuille du Conseil du Trésor vont poursuivre un programme de gestion intégrée de la fonction publique au cours de l'année à venir, en mettant l'accent sur les quatre grands secteurs prioritaires suivants :

- ▶ améliorer la responsabilisation;
- ▶ renforcer la gestion financière;
- ▶ améliorer la prestation de services et les économies internes;
- ▶ veiller à gérer efficacement les ressources humaines.

Les efforts coordonnés dans tous ces domaines permettront d'accroître le niveau de confiance dans les institutions fédérales, la responsabilisation au sein de celles-ci et de garantir aux Canadiens qu'elles feront une utilisation optimale de leurs ressources.

Président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé,



Reg Alcock

1. Aperçu

Le *Rapport sur les plans et les priorités* est le principal document de planification et de définition des priorités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour l'exercice 2005-2006. Ce document donne un aperçu du rôle du Conseil du Trésor et de son Secrétariat, présente les questions et les défis auxquels tous deux sont confrontés dans leurs efforts pour renforcer la gestion de la fonction publique, et définit les priorités du programme de gestion du gouvernement.

Ce rapport est divisé en quatre parties. Celle-ci présente le Conseil du Trésor avec ses activités de base et son contexte opérationnel actuel. La partie 2 traite des plans et des priorités du Secrétariat ainsi que des ressources et des jalons qui vont de pair. La partie 3 présente l'architecture d'activités de programmes (AAP) actuelle du Secrétariat par résultat, et montre comment le Secrétariat structure les activités et les ressources de ses programmes pour obtenir des résultats. La partie 4 fournit des renseignements supplémentaires, y compris des tableaux financiers sur les dépenses ministérielles prévues.

1.1 Le Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Il a été créé en 1867 et des pouvoirs lui ont été conférés en vertu de la loi en 1869.

En qualité de gestionnaire général de la fonction publique, le Conseil du Trésor tient lieu de conseil de gestion du gouvernement, et il surveille les activités de l'administration fédérale dans son ensemble. Il gère les responsabilités du gouvernement en matière de ressources financières, de personnel et d'administration, établit la politique de gestion dans chaque secteur, examine et approuve les plans de dépenses proposés des ministères et suit de près l'élaboration des programmes approuvés.

Les pouvoirs et les responsabilités du Conseil du Trésor sont énoncés dans plusieurs lois, règlements, décrets, politiques, lignes directrices et guides de procédure. Le texte qui définit l'essentiel des pouvoirs législatifs du Conseil du Trésor est la *Loi sur la gestion des finances publiques*, mais une vingtaine d'autres lois lui confèrent aussi de tels pouvoirs.

Le Conseil du Trésor dispose d'un certain nombre d'instruments pour assumer ses responsabilités. Il veille à l'application d'une série de politiques de gestion administrative qui fixent les attentes du gouvernement en matière de gestion et de rendement. Il passe au crible et approuve toutes les présentations au Conseil du Trésor de la part des ministères et, par l'intermédiaire du processus des présentations, il fournit aux ministères l'autorisation d'engager des fonds conformément aux politiques et aux priorités du gouvernement. Le Conseil du Trésor définit également les normes pour toute une gamme de rapports au Parlement, fixe la

rémunération, approuve les conditions d'emploi et gère les divers régimes de retraite et d'avantages sociaux offerts aux employés de la fonction publique.

1.2 Le portefeuille du Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor assume ses responsabilités grâce à un portefeuille de ministères qui comprend :

- ▶ Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Secrétariat) appuie le Conseil du Trésor en formulant des conseils à l'intention des ministres du Conseil du Trésor pour la gestion et l'administration du gouvernement, en surveillant la gestion gouvernementale et le rendement des dépenses, en gérant la rémunération, les pensions, les avantages sociaux et les relations de travail au sein de la fonction publique, et en assumant les responsabilités législatives d'un organisme central du gouvernement.
- ▶ L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada appuie le Conseil du Trésor en assumant la plupart des fonctions de gestion des ressources humaines (RH), y compris la planification des RH et la responsabilisation, la mise en œuvre et la gestion de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la gestion et la réforme du système de classification de la fonction publique, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques d'emploi, le leadership, les valeurs et l'éthique, l'équité et la diversité en matière d'emploi et les langues officielles.
- ▶ L'École de la fonction publique du Canada appuie le Conseil du Trésor en veillant à ce que les fonctionnaires aient accès aux moyens d'apprentissage dont ils ont besoin pour servir efficacement les Canadiens.

1.3 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a pour mission de s'assurer que la gestion rigoureuse des ressources publiques donne des résultats appréciables pour la population. Cela englobe :

- ▶ la définition des attentes et des normes en matière de rendement pour la gestion de la fonction publique;
- ▶ l'élaboration et l'orientation des stratégies à l'appui de la gestion horizontale des activités dans l'ensemble du gouvernement;
- ▶ l'évaluation du rendement des ministères, des organismes et des sociétés d'État en regard des attentes;
- ▶ l'évaluation des activités, des programmes et des services du gouvernement au niveau ministériel et de l'ensemble de l'appareil de l'État et les conseils au gouvernement sur la

façon et les moyens à utiliser pour répartir et réaffecter les ressources afin d'atteindre les priorités et les objectifs du gouvernement;

- ▶ le soutien au rôle du Conseil du Trésor à titre d'employeur en effectuant des activités liées aux relations de travail et à la rémunération et en assurant la gestion stratégique des pensions de la fonction publique et des politiques et programmes en matière d'avantages sociaux;
- ▶ l'attestation de la probité et de l'optimisation des ressources dans le cas des investissements publics;
- ▶ les rapports sur les dépenses fédérales au Parlement par l'intermédiaire des Comptes publics du Canada;
- ▶ l'appui au président du Conseil du Trésor, au Conseil du Trésor et au système du Cabinet comme organisme central du gouvernement.

Dans ce contexte, les activités essentielles du Secrétariat sont actuellement réparties entre trois grands secteurs d'activité. Ce sont :

- ▶ le rendement en matière de gestion et de dépenses;
- ▶ la fonction de contrôleur;
- ▶ les fonds gérés par l'administration centrale.

Ces domaines de programme sont abordés plus en détail à la partie 3. L'information sur la gestion ministérielle du Secrétariat est fournie à la partie 4.

1.4 Contexte opérationnel

Le gouvernement du Canada est l'organisation la plus importante et la plus complexe au pays. L'appareil fédéral est quatre fois plus gros que le second employeur en importance au pays et ses revenus sont sept fois plus élevés que ceux de la deuxième organisation par la taille. Il compte plus de 1 600 programmes et 2 000 points de service au Canada et à l'étranger. Chaque année, il gère plus de 186 milliards de dollars au titre des programmes nationaux, des services et des transferts aux provinces et il traite plus de 350 millions de transactions.

C'est également une organisation diversifiée qui compte 450 000 employés fédéraux. Ils sont fonctionnaires, haut fonctionnaires du Parlement et fonctionnaires judiciaires de la Cour suprême, agents de la GRC, membres des Forces canadiennes et employés des sociétés d'État.

La gestion du changement dans ce contexte est pleine de défis et exigeante. De par leur nature même, les grandes organisations ont besoin d'une structure pour fonctionner. Ces structures prennent la forme de politiques administratives et de procédures à respecter, de sous-organisations, de systèmes d'information qui les étayent et de cultures. Le tout ainsi constitué a tendance à être rigide et passablement résistant au changement. C'est pourquoi les grandes

organisations trouvent souvent difficiles de s'adapter à l'évolution de leur environnement. Celles qui réussissent le mieux conçoivent cependant des mécanismes qui favorisent le changement de façon continue.

Nos institutions nationales de gouvernance, et la fonction publique dans son ensemble, font face à des pressions importantes pour se réformer et se moderniser :

- ▶ de nouvelles possibilités ont été créées afin d'engager davantage les Canadiens dans le fonctionnement de leur gouvernement, de simplifier et d'intégrer les activités, les programmes et les services gouvernementaux ainsi que leur prestation grâce à des développements permanents des technologies de l'information et des communications;
- ▶ la concurrence accrue pour les ressources humaines et financières et l'augmentation des pressions sur la répartition de ces ressources entre nos programmes sociaux sont apparues bien que la diversité de notre nation augmente en raison des changements sociaux et démographiques;
- ▶ les Canadiens veulent que leurs gouvernements soient plus ouverts et plus transparents, qu'ils axent davantage leurs services sur les citoyens et qu'ils soient plus responsables en matière de gestion financière et d'administration publique;
- ▶ les employés n'attendent plus la même chose de leurs leaders que par le passé; ils sont particulièrement exigeants en matière d'apprentissage, de perfectionnement professionnel, d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et de perspectives de carrière.

Des changements en profondeur sont survenus au sein du portefeuille du Conseil du Trésor, qui est toujours soumis à de fortes pressions. Il a été réorganisé et son mandat a été modifié pour mettre l'accent sur la gérance des ressources publiques. L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a reçu pour mandat de veiller à la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, et l'École de la fonction publique du Canada termine tout juste un examen de ses activités pour améliorer la prestation des apprentissages de base dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

L'ensemble de ces questions et de ces défis a imposé des pressions importantes sur la gestion de la fonction publique fédérale et sur l'administration continue des politiques du Conseil du Trésor, sur le système de gestion des dépenses, sur la gestion des activités financières et des ressources humaines et sur l'apprentissage. En vérité, dans de nombreux secteurs, la fonction publique fédérale est confrontée à des défis dont le nombre ne cesse d'augmenter et qui touchent aux fondements de sa capacité à répondre à des attentes plus élevées du public en matière d'ouverture, de transparence, de responsabilisation accrue et de services intégrés avec les ressources actuelles.

Le gouvernement s'est doté d'un programme ambitieux pour s'attaquer à ces défis et pour satisfaire les demandes du public qui veut un meilleur gouvernement. Des progrès importants ont été faits. Parmi les développements les plus importants, on peut citer :

- ▶ la réactivation du Bureau du contrôleur général du Canada comme bureau distinct au sein du Secrétariat, le contrôleur général relevant du président par l'intermédiaire du secrétaire;
- ▶ l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*;
- ▶ la création d'un Cadre de responsabilisation de gestion;
- ▶ le dépôt de la *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*;
- ▶ le lancement de la nouvelle Politique sur les normes de service applicables aux frais d'utilisation externes;
- ▶ la divulgation permanente et proactive des activités gouvernementales dans des domaines comme les marchés de plus de 10 000 \$, la reclassification et les frais d'hébergement et de voyage des cadres supérieurs;
- ▶ le dépôt de l'*Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada – Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens*;
- ▶ les efforts permanents pour préciser les responsabilités des ministres et des hauts fonctionnaires et renforcer les règles concernant l'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, incluant la prévention et la condamnation de la mauvaise gestion.

Il faudra toutefois en faire plus pour répondre aux demandes de meilleur gouvernement du public et positionner le gouvernement fédéral comme un lieu de travail exemplaire. Il faudra donc :

- ▶ rendre les ministères, les organismes et les sociétés d'État plus responsables devant le Parlement de leurs résultats et de leur rendement;
- ▶ garantir une plus grande rigueur budgétaire et la capacité d'attribuer et de réaffecter les ressources en fonction des priorités et du rendement sur une base continue;
- ▶ intégrer la prestation des activités et des services du gouvernement;
- ▶ garantir que les fonctionnaires fédéraux disposent des outils, de la formation et des capacités dont ils ont besoin pour mettre les programmes et les services en œuvre de façon efficace et efficiente afin de leur permettre de répondre aux attentes en matière de rendement.

Pour s'attaquer à chacun de ces domaines de façon efficace, le Conseil du Trésor, son Secrétariat et les partenaires du portefeuille doivent progresser de façon bien planifiée. Ils doivent s'inspirer du document *Des Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada déposé en 2000, se doter d'un programme à long terme intégré définissant des objectifs clairs et réalistes, puis progresser de façon planifiée, étape par étape.

2. Plans et priorités du Ministère

Le gouvernement s'est engagé clairement à renforcer la gestion du secteur public et à jeter les bases d'un programme de gestion ambitieux qui met l'accent sur la poursuite de la rigueur budgétaire, d'une gestion axée sur les résultats et de l'excellence de la fonction publique.

Les objectifs essentiels de ce programme sont :

- ▶ de rendre l'ensemble du gouvernement plus responsable, plus ouvert et plus transparent et d'améliorer la qualité de l'information que les organismes fédéraux transmettent au Parlement afin que les Canadiens soient mieux à même de tenir le gouvernement responsable de ses choix de politique publique et d'administration;
- ▶ de maintenir en permanence la rigueur budgétaire, en définissant pour les programmes et les services fédéraux des attentes, des normes et des mesures de rendement précises afin de mieux évaluer et de garantir la probité et l'optimisation des investissements publics, d'être responsable des résultats et d'en fournir la preuve, et de réaffecter les ressources de façon continue dans les domaines où elles ont les effets les plus marqués et les plus favorables sur les vies des Canadiens;
- ▶ d'axer les services gouvernementaux sur les citoyens et de rendre les activités gouvernementales plus efficaces, en capitalisant sur les technologies de l'information pour que le travail au sein de tous les ministères, et avec les provinces et les territoires, soit plus efficace pour fournir des services plus intégrés aux Canadiens, et pour intégrer les services administratifs communs au sein du gouvernement;
- ▶ de faire la promotion du perfectionnement permanent d'une main-d'œuvre compétente et d'un lieu de travail adapté pour les employés fédéraux en modernisant la gestion des ressources humaines, en recrutant et en investissant dans les programmes et les systèmes d'acquisition de compétences et d'apprentissage afin de s'assurer que les employés fédéraux sont en mesure de donner des conseils de grande qualité, de mettre les programmes et les services en œuvre de façon à respecter des attentes en matière de rendement clairement définies.

Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat et ses partenaires du portefeuille collaborent pour implanter une vision commune à l'ensemble de la fonction publique et ils se sont dotés d'un programme de gestion intégrée pour l'ensemble du portefeuille du Conseil du Trésor.

Le programme de gestion qui en découle met l'accent sur les priorités et les activités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans quatre grands domaines.

Les quatre domaines prioritaires sont les suivants :

- ▶ l'amélioration des pratiques en matière de gouvernance, de responsabilisation et de gestion;
- ▶ le renforcement de la gestion des dépenses et de la gestion financière;
- ▶ l'amélioration de la prestation de services et des opérations gouvernementales;
- ▶ l'appui au personnel et la participation au programme de modernisation des ressources humaines.

La partie 2.2 détaille les initiatives prioritaires dans chacun de ces domaines.

2.1 Résumé

Raison d'être

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a pour mission de s'assurer que la gestion rigoureuse des ressources publiques donne des résultats appréciables pour la population. Les fonctions exécutées par le Secrétariat ont des répercussions directes sur la gouvernance, la responsabilisation et la qualité de la gestion de la fonction publique, et des effets indirects sur l'efficacité et l'efficacité de la prestation des programmes et des services.

Ressources financières¹ (en milliers de \$)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
2 580 846,0 \$	2 785 077,0 \$	2 973 860,0 \$

Ressources humaines

2005-2006	2006-2007	2007-2008
1 259	1 288	1 296

Priorités ministérielles

Secteur prioritaire A : Améliorer les pratiques de gouvernance, de responsabilisation et de gestion

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Mettre en œuvre la phase suivante du Cadre de responsabilisation de gestion | Engagement antérieur |
| 2. Renouveler et consolider l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor | Engagement antérieur |
| 3. Améliorer les rapports au Parlement | Engagement antérieur |
| 4. Améliorer l'information financière, sur la gestion et sur le rendement | Engagement antérieur |

Secteur prioritaire B : Renforcement de la gestion des dépenses et de la gestion financière

- | | |
|---|----------------------|
| 5. Accroître le rôle du service du budget | Nouveaux projets |
| 6. Consolider la vérification interne | Engagement antérieur |
| 7. Renforcer la gestion financière | Engagement antérieur |

Secteur prioritaire C : Amélioration de la prestation de services et des opérations gouvernementales

- | | |
|--|----------------------|
| 8. (i) Transformer les services et leur mode de prestation aux citoyens et aux clients | Engagement antérieur |
| 8. (ii) Diriger une approche intégrée à la transformation des services internes | Nouveaux projets |

Secteur prioritaire D : Contribution au personnel et au programme de modernisation des ressources humaines

- | | |
|---|----------------------|
| 9. Contribuer au programme d'apprentissage de base et à l'amélioration de la capacité de la fonction publique | Engagement antérieur |
|---|----------------------|

1. Équivalent au total des dépenses prévues du tableau 1.

2.2 Détails sur les plans et les priorités

Comme indiqué ci-dessus, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'est doté d'un cadre de gestion intégrée qui concentre son action dans quatre grands domaines. Il y a pour chacun d'eux une ou plusieurs initiatives prioritaires. Quand il y a lieu, les initiatives prioritaires sont mises en œuvre en collaboration avec les partenaires du portefeuille du Secrétariat. Cette section détaille les initiatives prioritaires dans chacun de ces quatre grands domaines.

Secteur prioritaire A :

Amélioration des pratiques de gouvernance, de responsabilisation et de gestion

Pour l'exercice 2005-2006, le Secrétariat a retenu quatre initiatives prioritaires qui constituent un ensemble destiné à améliorer les pratiques de gouvernance, de responsabilisation et de gestion dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Les objectifs communs de ces initiatives sont de mettre en place :

- ▶ une responsabilisation et des responsabilités claires, bien comprises et respectées pour la gestion de la fonction publique;
- ▶ une information complète et compréhensible sur les dépenses et le rendement qui améliore la responsabilisation en matière de résultats, aussi bien du gouvernement que de la fonction publique.

Les initiatives prioritaires sont :

- ▶ la mise en œuvre de la phase suivante du Cadre de responsabilisation de gestion;
- ▶ le renouvellement et la consolidation de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor;
- ▶ l'amélioration des modalités de rapport au Parlement;
- ▶ l'amélioration de l'information sur la gestion et sur le rendement et de la capacité à gérer comme une entreprise.

N° 1. Mettre en œuvre la phase suivante du Cadre de responsabilisation de gestion

contexte et résultats attendus

Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) donne une vision pour la gestion de l'ensemble de la fonction publique fédérale. Son objectif est de favoriser l'excellence en matière de gestion et la responsabilisation à l'égard des résultats en définissant des attentes, des mesures et des modalités de rapport claires en matière de rendement. Il met en place un cadre pour évaluer à la fois la gestion du rendement et la capacité à gérer de tous les ministères et de tous les organismes.

Le Secrétariat a adopté le CRG en 2003 afin de préciser ce que l'on attend des administrateurs en chef et des gestionnaires de la fonction publique en matière de gestion, et de préciser et de clarifier comment ces initiatives d'amélioration de la gestion s'intègrent.

Au cours de l'exercice 2004-2005, le Secrétariat s'est efforcé d'améliorer la compréhension du CRG, d'inciter les ministères à débiter sa mise en œuvre et de jeter les bases pour l'élaboration d'indicateurs et de mesures de rendement dans le cadre du CRG. Il visait ainsi à inciter les ministères et les organismes à utiliser le CRG pour évaluer les points forts et les points faibles de leurs capacités en gestion et de leur rendement au niveau du ministère ou de l'organisme, afin qu'il commence à élaborer des plans tirant parti de leurs points forts et trouvant des solutions aux faiblesses qui avaient été relevées.

plans et jalons

En 2005-2006, pour la mise en œuvre du CRG, la priorité va se déplacer progressivement des phases initiales et d'analyse à celles de surveillance de la conformité, de rapport et de responsabilisation.

Plus précisément, le Secrétariat va collaborer avec ses partenaires du portefeuille pour :

- ▶ diriger la mise en œuvre du CRG et collaborer avec les autres ministères et organismes pour garantir la cohésion et la cohérence des divers cadres de gestion;
- ▶ confirmer les normes et les indicateurs du CRG à utiliser pour analyser la capacité de gestion et le rendement, ses mécanismes et ses modalités pour examiner les progrès réalisés par les ministères, son cycle annuel de contrôle et d'implication, et ses modalités de rapport public; et
- ▶ apporter son appui aux ministères, aux organismes, aux gestionnaires de la fonction publique et aux analystes du Secrétariat pour la mise en œuvre du CRG.

Principaux éléments des plans et jalons	Délai
Collaborer avec les ministères pour définir les priorités en matière de gestion et prendre les mesures pour les aborder. La poursuite des priorités à l'échelle du gouvernement comme la gestion des ressources humaines et certains défis ministériels constituera une base importante d'implication entre le Secrétariat et les ministères et le suivi de leur mise en œuvre se fera conjointement.	Activité en cours avril 2005-mars 2007
Élaborer diverses solutions pour la préparation des rapports publics sur la capacité de gestion et la performance ministérielle et à l'échelle gouvernementale qui doivent être publiés pour la première fois en 2006. Ce travail sera lié aux efforts du Secrétariat pour améliorer les modalités de rapport au Parlement et les obligations découlant de la modernisation de la gestion des ressources humaines.	Septembre 2005
Confirmer son cycle annuel et les modalités d'évaluation et de rapport de la gestion. Ce cycle comprendra le contrôle annuel de conformité, le dialogue et des évaluations de la capacité de gestion et du rendement en regard des plans de gestion ministériels, le tout dans le cadre de la surveillance des améliorations apportées à l'ensemble de l'appareil gouvernemental et de l'identification et de la promotion des saines pratiques de gestion.	Juin 2005
Mettre la dernière main au cadre des indicateurs de pratiques et de capacités de gestion efficace et de rendement afin de permettre le contrôle et le rapport aux ministres, au Parlement et au grand public sur le rendement de la gestion ² .	Mars 2006
Travailler avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada pour élaborer un curriculum de base à l'intention des gestionnaires en fonction des attentes et des normes en matière de rendement du CRG et aider les analystes du Secrétariat dans la mise en œuvre du CRG.	Activité en cours avril 2005-mars 2007

2. Ce travail est relié étroitement au renouvellement de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor, qui définira les attentes et les normes en matière de rendement et de conformité.

principaux risques et défis

Le principal défi dans la mise en œuvre de la phase suivante du CRG est de veiller à la coordination permanente et de définir des attentes réalistes. Le Secrétariat et les partenaires de son portefeuille doivent continuer à collaborer pour réduire au minimum les exigences administratives, tout en conservant la souplesse nécessaire à l'approche étant donné qu'il n'y a pas deux organismes de la fonction publique qui aient la même combinaison de capacités, de forces et de faiblesses en matière de gestion. Il faudra en même temps s'assurer que l'information sur le rendement faisant apparaître des faiblesses en matière de gestion est accompagnée d'explications et n'est pas interprétée hors contexte ni ne se voit conférer une importance exagérée.

N° 2. Renouveler et consolider l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor

contexte et résultats attendus

L'ensemble des politiques du Conseil du Trésor est une collection de politiques administratives qui ont toutes pour fonction de fournir des directives aux gestionnaires et aux employés de la fonction publique en matière de responsabilisation, de responsabilités, d'attentes en matière de rendement, de procédures imposées et de pratiques de gestion souhaitées. Au total, on compte plus de 300 instruments de politique différents au Conseil du Trésor.

À la fin de 2002, le Secrétariat a entrepris d'actualiser l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor dans le but de renforcer la gestion tant au niveau ministériel que dans l'ensemble de l'administration fédérale. Depuis lors, le Secrétariat s'est efforcé de concevoir une architecture intégrée de politiques, permettant aux gestionnaires de la fonction publique d'accéder à un nombre limité de politiques, de directives, de lignes directrices et de procédures interreliées. Cette architecture d'ensemble comprend, de façon non exhaustive, les domaines de la gestion financière, des acquisitions, de la gestion des biens immobiliers et du matériel, de l'information et de l'informatique, des ressources humaines, de la planification et de la préparation des budgets, des relations de travail, des pensions et des avantages sociaux.

L'initiative de renouvellement et de consolidation de l'ensemble des politiques devrait déboucher sur un ensemble de politiques de gestion plus claires, plus simples et intégrées qui contribueront plus efficacement à l'exercice des responsabilités du Conseil du Trésor en matière de surveillance. Tout au long de ce processus de renouvellement et de consolidation, le Secrétariat va collaborer avec ses partenaires du portefeuille pour définir des attentes plus précises en matière de responsabilité et de rendement en s'appuyant sur les CRG, et pour définir

les diverses modalités à respecter par les ministères et les organismes, y compris dans le domaine des rapports sur la conformité.

Le nouvel ensemble de politiques :

- ▶ clarifiera les rôles et les responsabilités;
- ▶ sera rédigé en langage clair et sera disponible sur le Web afin de garantir qu'il est facilement accessible et compréhensible;
- ▶ favorisera la transparence et la cohérence de la prise de décisions;
- ▶ montrera clairement les liens entre les résultats et les modalités de rapport;
- ▶ viendra en aide aux pouvoirs législatifs et au Parlement;
- ▶ jettera les bases de la responsabilisation;
- ▶ sera harmonisé avec le CRG afin de promouvoir des attentes claires, la responsabilisation et la conformité aux politiques mentionnées ci-dessus.

plans et jalons

En 2005-2006, l'initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques mettra l'accent sur la mise en place d'une stratégie commune pour le renouvellement et la consolidation dans l'ensemble du portefeuille ainsi que sur le pilotage et le prolongement d'une méthodologie destinée à consolider et à simplifier l'ensemble des politiques dans les secteurs de politique prioritaire, dont la passation de marché, les acquisitions et la gestion des biens immobiliers.

Principaux éléments des plans et jalons	Délai
Faire le relevé des politiques qui sont périmées, redondantes ou reprennent des directives données ailleurs dans l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor et demander au Conseil du Trésor d'approuver leur élimination.	Printemps 2005.
Terminer un cadre prédominant de politique du Conseil du Trésor.	Printemps 2005
Rationaliser les politiques du Conseil du Trésor liées à la gestion de projets, à l'approvisionnement et aux biens immobiliers.	Automne 2005
Rationaliser le reste de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor en utilisant comme modèle l'expérience découlant du renouvellement des politiques en matière de gestion de projets, d'acquisition et de gestion des biens immobiliers.	Printemps 2005 à printemps 2007

Principaux éléments des plans et jalons	Délai
Informar les administrateurs généraux et les praticiens des ministères et des organismes de nouvelles attentes en matière de gestion et fournir les outils de formation et d'aide nécessaires.	Printemps 2005 — exercices ultérieurs
Établir les structures organisationnelles et les nouveaux processus nécessaires au contrôle de la conformité et s'assurer que les politiques restent à jour, pertinentes et claires.	Printemps 2005 — exercices ultérieurs
Achever la simplification de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor.	Printemps 2007

principaux risques et défis

L'ensemble des politiques du Conseil du Trésor est un tout complexe de politiques de gestion qui ont été élaborées au cours des années. Dans une certaine mesure, il arrive qu'elles se recoupent et dédoublent les directives sur des sujets connexes pour diverses collectivités de la gestion. C'est pourquoi la consolidation et la rationalisation de cet ensemble de politiques comme un tout au sein d'un cadre de politique de gestion intégrée présentent des défis importants.

Étant donné le nombre de politiques et le niveau de complexité de leur disposition, le principal défi pour aller de l'avant est de se doter d'un cadre et d'une approche commune pour la consolidation. Avec la mise en place du CRG, un élément modulaire important est en place pour aller de l'avant. Afin de conserver l'élan, le Secrétariat instaure des liens étroits entre le projet de CRG et l'effort de renouvellement de l'ensemble des politiques, il étale ses efforts dans le temps pour s'assurer de consacrer les ressources nécessaires au moment voulu aux divers domaines dans lesquels il faut agir. Cela garantira des progrès réguliers et progressifs au cours des trois années à venir.

Le second défi consiste à définir un rythme de changement raisonnable et réaliste pour les ministères et les organismes. Il est essentiel d'impliquer les ministères, les organismes et les collectivités fonctionnels dans la clarification des responsabilisations essentielles et dans l'intégration des indicateurs, des normes et des mesures de rendement aux politiques du Conseil du Trésor. C'est pourquoi le Secrétariat pousse actuellement les ministères à mettre en œuvre le CRG, avec ses liens à l'initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques, pour préparer un plan de mise en œuvre. De plus, il est important de concilier l'examen de la politique avec les préoccupations de nature législative et parlementaire, et d'atténuer les risques juridiques et l'exposition aux litiges en faisant preuve de diligence raisonnable.

N° 3. Améliorer les rapports au Parlement

contexte et résultats attendus

Le gouvernement s'est engagé clairement à améliorer les modalités de rapport au Parlement et aux Canadiens dans le budget de 2005 et dans le Plan d'action pour la réforme démocratique.

Les rapports au Parlement constituent l'un des éléments les plus importants de la surveillance de la démocratie au Canada. Il incombe au Parlement de contrôler les dépenses du gouvernement, de tenir le gouvernement responsable de ses décisions de dépense et de demander aux ministres, ainsi qu'aux ministères et aux organismes, de rendre compte de leur rendement et de l'emploi optimal des ressources mises à leur disposition pour mettre en œuvre des programmes et des services fédéraux.

Dans le cadre de ces efforts pour améliorer la gouvernance et la responsabilisation, le Secrétariat s'efforce d'améliorer l'efficacité et l'utilité d'ensemble des rapports au Parlement. Les résultats attendus de ces efforts sont des rapports plus précis, plus utiles et en temps plus opportun s'appuyant sur des renseignements sur le rendement qui soient complets, faciles à comprendre, contextuels, équilibrés, opportuns et transparents.

plans et jalons

En 2005-2006, le Secrétariat préparera un plan pour améliorer les modalités de rapport au Parlement en consultation avec les parlementaires.

Ce plan englobera le Budget des dépenses et les documents connexes, les rapports à l'échelle du gouvernement et les rapports spéciaux provenant de plus de 280 organismes gouvernementaux.

La préparation du plan obéira aux grands principes suivants : l'information à l'intention du Parlement doit être de la plus haute qualité possible, donner aux parlementaires un point de vue d'ensemble du gouvernement, mettre l'accent sur les résultats pour faciliter le rôle du Parlement qui consiste à tenir le gouvernement responsable du rendement, et être opportun et facilement accessible en ligne pour faciliter la divulgation proactive des dépenses gouvernementales.

Principaux éléments des plans et jalons	Délai
Entreprendre l'évaluation des rapports spéciaux au Parlement et utiliser ses recommandations pour éclairer le processus.	Avril à septembre 2005
Préparer à des fins de consultation une ébauche de plan et mettre sur pied un service à temps plein pour coordonner la mise en œuvre du projet.	

Principaux éléments des plans et jalons

Délai

Impliquer les parlementaires dans tous les aspects du plan.

Octobre 2005 à
mars 2006

Inciter les ministères et les organismes à se doter de cadres de planification et de rapport uniques pour la planification, la préparation des budgets et les rapports sur le gouvernement.

Préparer un ensemble de plans et de rapports stratégiques sur le gouvernement qui définissent un plan stratégique et opérationnel du gouvernement du Canada pour l'exercice à venir.

Étudier avec les parlementaires la possibilité de mettre à l'essai des modalités de rapport nouvelles dans le plan stratégique et dans certains rapports ministériels sur les plans et les priorités.

Avril 2005 à mars 2008

Exercer une influence sur les changements à plus long terme dans les domaines de la planification, des rapports et de l'examen des crédits qui sont conformes aux plans et aux consultations ultérieures.

principaux risques et défis

La mise en œuvre complète du projet nécessitera probablement deux à trois ans étant donné que les parlementaires et les autres intervenants seront consultés à toutes les étapes de l'initiative, et que les progrès seront fonction des résultats de ces consultations. De plus, les progrès dans le domaine des modalités de rapport électroniques dépendront du niveau d'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses puisqu'il sera indispensable de disposer d'informations électroniques et de protocoles pour produire des rapports ministériels plus détaillés sur les sites Web, protocoles qui restent à élaborer.

N° 4. Améliorer l'information financière, sur la gestion et sur le rendement

contexte et résultats attendus

En 2004, le Secrétariat a lancé deux initiatives connexes pour améliorer l'information et les rapports sur la gestion des dépenses – la politique sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) et le Système d'information sur la gestion des dépenses.

Approuvée en décembre 2004, la politique sur la SGRR remplace le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR). Elle s'applique à l'ensemble des ministères fédéraux énumérés à la partie II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, ainsi qu'à toutes les sociétés d'État qui demandent des crédits au Parlement. La SGRR fournit le cadre conceptuel pour recueillir et présenter l'information sur la répartition des ressources et le rendement. Dans

ce contexte, le SIGD intervient comme le système d'information qui facilitera une analyse et des rapports plus poussés sur cette information.

La SGRR comporte trois éléments clés :

- ▶ des résultats stratégiques clairement définis et mesurables;
- ▶ une Architecture des activités de programme (AAP) qui présente la gamme complète des activités d'un ministère dans une structure logique et hiérarchique, constituant la base nécessaire pour recueillir les données sur les allocations de ressource ainsi que d'autres données pour chaque activité, en établissant les liens avec les dépenses et le rendement; et
- ▶ une structure de gouvernance qui tient compte des modalités de gestion de l'organisation.

Les données sur les ressources et le rendement du SGRR, et les autres renseignements pertinents, sont recueillis et saisis dans le Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) du Secrétariat. Le SIGD est le système d'information qui permet la mise en oeuvre de la politique sur la SGRR.

Le SIGD compte quatre éléments importants :

- ▶ une base de données commune qui servira à la fois aux ministères et au Secrétariat pour faire le lien entre l'information sur les dépenses et le rendement en matière de priorités, de dépenses prévues et réelles et de résultats;
- ▶ des processus d'affaires automatisés pour simplifier la préparation des budgets et des rapports (mise à jour annuelle des niveaux de référence [MJANR], Budget des dépenses);
- ▶ des outils analytiques pour faciliter l'analyse des dépenses et de la gestion du Secrétariat;
- ▶ des normes communes pour permettre l'échange à l'échelle gouvernementale des données sur les dépenses.

Les résultats attendus de la SGRR et du SIGD sont :

- ▶ des renseignements améliorés sur les dépenses et le rendement au niveau de détail qui faciliteront la prise de décision, l'affectation et la réaffectation de ressources de priorités plus faibles à des plus élevées;
- ▶ une amélioration de la transparence et des modalités de rapport au Parlement et aux Canadiens, de telle façon que les bases de rapport des ministères au Parlement d'année en année soient conformes à la façon dont les ministères gèrent et donne la preuve qu'ils utilisent de façon optimale les ressources affectées à leurs programmes et à leurs services;
- ▶ une meilleure concordance entre les ressources et les résultats et des préavis et des interventions quand l'optimisation des ressources n'est pas évidente;

- une gestion horizontale consolidée des priorités fédérales et une capacité améliorée à gérer les programmes et les services qui ont des objectifs comparables dans l'ensemble du gouvernement.

plans et jalons

Alors que des progrès importants ont déjà été faits avec l'entrée en vigueur de la nouvelle *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats*, on s'efforcera surtout en 2005-2006 de mettre en œuvre complètement cette politique et de terminer la saisie des données provenant des ministères et de la SGRR, ainsi que des renseignements financiers dans le SIGD.

Principaux éléments des plans et jalons	Décal
Le Secrétariat collaborera avec les intervenants pour mettre en œuvre complètement la politique sur la SGRR et le SIGD. Il entamera des consultations et se dotera des capacités nécessaires pour aborder les questions de mise en œuvre et résoudre les défis qui continueront à se présenter dans les domaines techniques, comptables et de gestion de l'information.	Avril 2005 à mars 2006
Le Secrétariat poursuivra la mise au point du SIGD en 2005-2006 afin d'être en mesure, en 2006-2007, de traiter les flux de données provenant des systèmes de gestion et de contrôles financiers pangouvernementaux et d'assurer la concordance entre les dépenses réelles et les budgets prévus. Le Secrétariat mettra en œuvre les caractéristiques et les fonctions du SIGD qui sont nécessaires pour simplifier les processus d'affaires internes du Secrétariat et automatiser le processus des présentations au Conseil du Trésor.	Avril 2005 à mars 2007
Les MJANR et le Budget principal des dépenses sont préparés en s'appuyant sur la nouvelle politique sur la SGRR et en faisant appel aux systèmes automatisés du SIGD. La collecte de données et l'élaboration de système intégré de gestion des dépenses (SGD) contribuent au processus de préparation du budget et de réaffectation des ressources. Le Secrétariat, les ministères et les organismes utilisent concrètement la SGRR et le SIGD pour évaluer le rendement des programmes et fournir les bases des décisions sur l'allocation des dépenses. Les bases sur lesquelles les ministères font rapport au Parlement d'année en année sont cohérentes avec la façon dont les ministères gèrent et fournissent les bases pour montrer l'utilisation optimale des ressources.	D'ici mars 2007

principaux risques et défis

Les défis importants auxquels sont confrontés la SGRR et le SIGD relèvent de la coordination de leur mise en œuvre dans l'ensemble du gouvernement. Il s'agit dans les deux cas de projets importants impliquant l'ensemble des ministères et des organismes. Il faut du temps et des efforts pour parvenir à une compréhension et à des capacités communes dans tout le système. Le second défi est de veiller à la fiabilité des données saisies dans les systèmes. Pour atténuer ces deux risques, le Secrétariat continuera à collaborer avec les intervenants et à contrôler et valider les données financières et non financières recueillies par le SIGD. De plus, il adoptera une approche progressive à la mise en œuvre de la SGRR, tout en préparant un plan à long terme d'amélioration continue des données de cette SGRR. Un Cadre d'évaluation pour la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* sera préparé pour évaluer ses répercussions et, au besoin, y apporter d'autres ajustements.

Il est également important de signaler que la réussite de ces initiatives dépend dans une certaine mesure de la performance du SIGD. Les risques techniques inhérents à un projet de TI d'une telle envergure et d'une telle nature sont importants mais toutes les questions de capacité, de système et de rendement technologiques seront abordées au fur et à mesure qu'elles se présenteront.

Secteur prioritaire B :

Renforcement de la gestion des dépenses et de la gestion financière

Dans le cadre de ses efforts pour renforcer la gestion des dépenses et la gestion financière, y compris le Cadre de gestion des ressources et les systèmes connexes, le Secrétariat a retenu trois initiatives prioritaires pour l'exercice 2005-2006. Ces initiatives s'appuient sur des travaux en cours pour rétablir le Bureau du contrôleur général et sur les efforts pour améliorer le rôle de gestion et de surveillance des dépenses du Secrétariat.

Les trois initiatives prioritaires ont pour objet :

- ▶ de développer un rôle renforcé de services du budget pour le Conseil du Trésor qui facilitera la réaffectation des ressources sur une base permanente;
- ▶ de consolider la fonction de vérification interne;
- ▶ de renforcer la gestion financière, y compris des systèmes de gestion financière à l'échelle de l'entreprise.

L'ensemble de ces initiatives est destiné à renforcer la capacité du Secrétariat à évaluer les dépenses et le rendement financier et à valider et comptabiliser les résultats. Les objectifs à atteindre sont de mettre en place et (ou) d'améliorer la capacité du Secrétariat à :

- ▶ évaluer et prouver l'utilisation optimale des ressources par les programmes et les services gouvernementaux en fonction de mesures de rendement bien définies;
- ▶ cerner, comprendre et gérer les risques et leurs contreparties relatives du point de vue de l'ensemble du gouvernement;
- ▶ garantir que l'on utilise des systèmes de gestion de vérification et d'assurance financière rigoureux sans être trop encombrants.

N° 5. Accroître le rôle du service du budget

contexte et résultats attendus

Dans les budgets de 2003 et de 2004, le gouvernement s'est engagé à prendre de nouvelles mesures pour améliorer la gestion des dépenses et la responsabilisation, y compris en procédant à des examens permanents des programmes et à la réaffectation des ressources et des priorités les plus faibles vers les plus élevées.

Un système renforcé de gestion des dépenses et un rôle de service du budget accru pour le Conseil du Trésor sont des éléments indispensables pour tenir ces deux engagements. Ensemble, ils permettront au Conseil du Trésor et à son Secrétariat de mieux assumer son rôle de surveillance. Les résultats attendus sont les suivants :

- ▶ des programmes plus efficaces et plus efficaces pour fournir des résultats conformes aux priorités gouvernementales et qui soient durables avec les niveaux de ressource de base approuvés par le Conseil du Trésor;
- ▶ un accès facile à l'information et des rapports sur les programmes du gouvernement qui permettent de rendre compte plus facilement au gouvernement, au Parlement et aux Canadiens des résultats obtenus avec l'argent dépensé.

Le renforcement du rôle du Conseil du Trésor et du Secrétariat dans le domaine des responsabilités en matière de gestion des dépenses se traduirait également par :

- ▶ des responsabilités accrues pour définir l'élément de dépenses directes d'un programme du cadre budgétaire et pour conseiller le Conseil du Trésor sur l'affectation post budgétaire de nouveaux fonds aux ministères pour la mise en œuvre de leurs politiques;
- ▶ des responsabilités accrues pour la gestion des dépenses directes des programmes comme enveloppe, avec la responsabilité connexe de prendre les décisions de réaffectation pour gérer au sein de cette enveloppe.

plans et jalons

Au cours de l'exercice 2005-2006, le Secrétariat se consacrera à la préparation d'un plan d'action pour définir les modalités et acquérir en son sein les capacités nécessaires pour faire rapport chaque année à l'automne au Conseil du Trésor sur les questions de gestion des dépenses du point de vue de l'ensemble du gouvernement.

Le Secrétariat étudie actuellement la faisabilité des procéder l'année prochaine à un exercice de mise à jour annuel des niveaux de référence sur une base de comptabilité d'exercice en même temps que sur la base de la comptabilité de caisse qui est utilisée actuellement. L'atteinte de cet objectif constituerait le résultat le plus important jusqu'alors dans la mise en œuvre généralisée de la comptabilité d'exercice. L'objectif précis du Conseil du Trésor serait d'approuver les niveaux de référence de tous les ministères et de tous les organismes sur une base de comptabilité d'exercice en même temps que sur une comptabilité de caisse.

Principaux éléments des plans et jalons	Délai
Entreprendre des consultations et préparer un plan d'action pour atteindre l'état « stable » décrit ci-dessus.	Avril à septembre 2005
Préparer un plan pour la production d'un rapport annuel au Conseil du Trésor traitant des questions de gestion des dépenses du point de vue de l'ensemble du gouvernement.	Avril à septembre 2005
Produire le premier rapport annuel au Conseil du Trésor.	Septembre 2006

principaux risques et défis

Un système consolidé de gestion des dépenses et un rôle accru du Secrétariat dans ce domaine nécessiteront une collaboration et une coordination étroites avec les organismes centraux qui sont des partenaires du Secrétariat. Pour cela, le Secrétariat va s'efforcer activement de coopérer avec les autres organismes centraux à l'élaboration de l'ensemble des plans concernant ce domaine.

N° 6. *Consolider la vérification interne*

contexte et résultats attendus

Dans le cadre du budget de 2004, le gouvernement s'est engagé clairement à réorganiser et à renforcer la fonction de vérification interne à l'échelle du gouvernement et à mettre en œuvre des programmes de vérification complets de toutes les activités ministérielles, en s'appuyant sur une solide analyse des risques.

Au sein du Secrétariat, le contrôleur général du Canada et son bureau dirigent les efforts pour renforcer la fonction de vérification interne. Il faut apporter des modifications importantes à la façon dont cette fonction est actuellement assumée. Une fonction forte de vérification interne dans l'ensemble du gouvernement nécessite une solide organisation de la vérification interne, à la fois au sein du Bureau du contrôleur général et dans tous les ministères et organismes, et elle doit être assumée par des professionnels certifiés et des comités de vérification indépendants. Les organismes de vérification interne doivent pouvoir utiliser des normes et des pratiques généralement acceptées et des méthodologies qui contribuent à une vérification qui soit toujours de haute qualité dans l'ensemble du gouvernement. C'est au Bureau du contrôleur général qu'il incombe de contrôler la qualité, et pour renforcer la capacité de vérification interne, il faut mettre en œuvre des initiatives de recrutement et de maintien en poste, affermir les relations et les partenariats avec les associations professionnelles, et élaborer des contenus de cours.

Les résultats attendus de ces efforts devraient déboucher sur des vérifications plus pertinentes, opportunes et de qualité et sur une utilisation plus efficace de l'information de vérification dans la planification et dans la prise de décisions dans l'ensemble du gouvernement, ce qui améliorera la gestion des ressources publiques grâce à des services indépendants, objectifs et opportuns d'assurance de la qualité, s'appuyant sur des analyses de risque solides, des activités ministérielles et des grandes activités horizontales, conformément à la législation, à la réglementation, aux politiques et aux directives du Conseil du Trésor.

plans et jalons

En 2005-2006, le Bureau du contrôleur général s'appuiera sur les initiatives en cours et continuera à progresser sur les multiples voies empruntées pour consolider les capacités, élaborer des méthodes et des plans normalisés de vérification interne et lancer des plans de vérification pour les petits ministères et un certain nombre de vérifications horizontales et à l'échelle du gouvernement.

Principaux éléments des plans et jalons	Délai
Choisir des méthodes et des outils normalisés de vérification interne	Décembre 2005
Achever, sous la direction du BCG, une vérification interne horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale;	Décembre 2005
Élaborer des plans sur trois ans pour a) les vérifications des petits ministères et organismes et b) les vérifications horizontales à l'échelle du gouvernement.	Mars 2006
Procéder à la dotation du nouveau BCG en utilisant une approche progressive pour trouver et recruter des professionnels de haut niveau. Ceci comprend la capacité d'effectuer des évaluations des fonctions internes de vérification des ministères.	Essentiellement terminé d'ici mars 2006 et complètement terminé d'ici mars 2007
Évaluer en permanence le rendement de la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration fédérale et faire part des constatations au secrétaire du Conseil du Trésor.	Activité en cours

principaux risques et défis

Il faudra qu'un profond changement de culture s'opère pour que les spécialistes de la vérification interne et les gestionnaires ministériels soient en mesure de s'adapter aux changements qui surviendront au cours des années à venir.

La réussite dépendra d'attentes claires et d'engagements tenus. Il sera nécessaire d'avoir des dirigeants ministériels de la vérification hautement qualifiés et des comités de vérification efficaces. Il est indispensable, en plus de fournir des normes de vérification, de recruter, de former et de conserver les employés compétents. La réussite des plans de mise en œuvre dépendra du maintien de l'appui au Bureau du contrôleur général (BCG) et aux ministères responsables. Les objectifs sont volontairement agressifs pour bien montrer l'urgence de ce travail et la nécessité de lui accorder une priorité toute particulière. Alors que tous les efforts seront faits pour y parvenir, il y a de nombreux éléments qui ne relèvent pas du contrôle direct du BCG qui pourraient avoir des répercussions sur les résultats. Il faudra également prêter attention à la gestion du changement pour soutenir une collectivité plus importante de vérificateurs internes et pour répondre aux préoccupations des gestionnaires ministériels face aux nouvelles normes et aux nouvelles méthodes. De plus, il faudra absolument instaurer des liens étroits entre le BCG et l'élaboration d'un programme d'apprentissage de base.

N° 7. Renforcer la gestion financière

contexte et résultats attendus

Dans le budget de 2004, le gouvernement a annoncé son intention de rétablir le Bureau du contrôleur général (BCG) et de le charger « de surveiller étroitement tous les aspects des dépenses publiques ».

Pour tenir cet engagement, le BCG poursuit ses efforts pour renforcer la gestion financière et le cadre de contrôle, y compris les politiques, les lignes directrices, les systèmes, les analyses et les services consultatifs dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Le BCG continue également à s'assurer que les états financiers du gouvernement fédéral donnent une information complète et précise, conformément aux principes comptables généralement acceptés et dans les délais fixés par le gouvernement. Le BCG appuie aussi les efforts à l'échelle du gouvernement pour garantir que les systèmes financiers utilisés permettent de disposer de systèmes d'information modernes en temps réel pour faire un suivi de toutes les dépenses et fournir les outils nécessaires à un examen et à un processus de décision efficaces.

Comme pour la vérification interne, il faut procéder à des changements importants. Il faudra des organisations de gestion financière plus solides aussi bien au BCG que dans les ministères et les organismes hiérarchiques. Ces organisations doivent être dirigées par des professionnels certifiés et bénéficier de l'appui de politiques et de pratiques efficaces. Il faudra des efforts supplémentaires pour renforcer la surveillance des dépenses gouvernementales, y compris l'examen et l'approbation des nouvelles initiatives de dépense, en recourant à des mécanismes de contrôle, de surveillance et de respect de la loi adaptés en matière financière.

Ces efforts devraient aboutir à des systèmes de gestion financière et de vérification plus rigoureux et plus opportuns, tout en améliorant l'information et la prise de décisions en matière de gestion financière.

plans et jalons

En 2005-2006, le Bureau du contrôleur général s'appuiera sur les initiatives en cours et poursuivra les diverses voies déjà empruntées pour consolider la gestion financière et tenir ses engagements.

Principaux éléments des plans et jalons	Délai
Obtenir l'approbation concernant les rôles, les responsabilités et les profils des contrôleurs ministériels.	Juin 2005
Obtenir l'approbation relativement au processus et aux critères d'examen et d'approbation des nouvelles propositions de dépenses, y compris des dispositions relatives à la surveillance et aux rapports.	Septembre 2005
Élaborer une stratégie quinquennale de vérification annuelle des états financiers des ministères et des organismes.	Septembre 2005
Élaborer et mettre en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale des normes et des processus d'analyse et de rapports financiers sur la situation et les résultats financiers.	Décembre 2005
Explorer la possibilité que les états financiers annuels consolidés, vérifiés et sans réserves, et les Comptes publics soient déposés beaucoup plus tôt que ce n'est le cas à l'heure actuelle.	Décembre 2005
Procéder à la dotation du nouveau BCG en utilisant une approche progressive pour trouver et recruter des professionnels de haut niveau.	Pratiquement terminé en mars 2006
Achever la mise en œuvre du processus d'examen et d'approbation dans l'ensemble de l'administration fédérale;	Juin 2006
Mettre à jour le cadre de contrôle de la gestion financière.	Septembre 2006
Examiner les politiques de gestion financière afin de renforcer la fonction de contrôleur.	Mars 2007
Terminer la dotation du BCG.	Terminé en mars 2007

Principaux éléments des plans et jalons

Délai

Déterminer les secteurs administratifs particuliers qui devront être appuyés par les nouveaux systèmes financiers du gouvernement du Canada.

Comme il convient selon la portée de la priorité Diriger une approche intégrée de la transformation des services internes

Élaborer les processus et les normes d'affaires connexes pour les données et l'information et les mettre en œuvre dans certains ministères et organismes.

principaux risques et défis

Il faudra qu'un profond changement de culture s'opère pour que la collectivité de la gestion financière ainsi que les gestionnaires ministériels soient en mesure de s'adapter aux changements qui surviendront au cours des années à venir.

Pour réussir, il faudra donc des attentes claires et des engagements soutenus. Il sera indispensable de disposer de contrôleurs ministériels qualifiés. Outre le besoin de fournir des normes de certification, il faudra absolument recruter, former et conserver le personnel. Les plans de mise en œuvre dépendront du soutien continu apporté au Bureau du contrôleur général ou aux ministères hiérarchiques. Il faudra aussi mettre l'accent sur la gestion du changement pour appuyer une collectivité plus large de gestionnaires financiers et atténuer toutes les préoccupations que les gestionnaires ministérielles pourraient avoir avec les nouvelles politiques, les nouvelles normes et les nouvelles méthodes. De plus, il sera essentiel d'instaurer des liens solides entre le BCG et l'élaboration d'un programme d'apprentissage de base. Les objectifs sont volontairement agressifs pour traduire l'urgence de ce travail et lui accorder une priorité toute particulière, alors que tous les efforts seront faits pour y parvenir, il y a de nombreux éléments qui ne relèvent pas du contrôle direct du BCG qui pourrait influencer ces résultats.

Secteur prioritaire C :**Amélioration de la prestation de services et des opérations gouvernementales**

Le gouvernement a pris des engagements clairs pour concevoir et mettre en œuvre des services axés sur les citoyens et pour s'assurer que les activités administratives internes du gouvernement sont aussi efficaces et efficaces que possible.

La large gamme des services offerts par le gouvernement du Canada touche pratiquement tous les Canadiens, que ce soit comme personne, comme entreprise ou comme citoyen résidant à l'étranger, ainsi que des clients étrangers. Les attentes et les capacités en matière de prestation de services continuent cependant à augmenter.

Il faudra donc apporter des changements fondamentaux à la façon dont les services sont conçus et mis en œuvre. En termes simples, pour répondre aux attentes du public et fournir des services de qualité de façon efficace à l'avenir, le gouvernement doit repenser ses services et leur mode de prestation en refondant les processus opérationnels, en consolidant les services assurés par les divers modes de prestation, en rationalisant et en intégrant ses activités de prestation de services et en éliminant les doublons.

Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat collaborera avec ses partenaires en prestation de services dans l'ensemble du gouvernement pour imposer une approche intégrée à la transformation des services internes et externes du gouvernement du Canada.

La transformation des services aura pour objectif essentiel :

- ▶ d'intégrer les services gouvernementaux qui sont accessibles par toute une gamme de solutions de guichet unique efficace en tenant compte des besoins et des préférences des citoyens;
- ▶ de mettre en place des systèmes administratifs conjoints rationalisés et d'apporter un appui accru aux opérations gouvernementales et à la prise de décisions.

N° 8. *Diriger une approche intégrée à la transformation des services internes et externes*

Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat prendra le leadership du développement et de la mise en œuvre de deux stratégies interreliées à l'échelle du gouvernement pour :

- ▶ transformer les services et leur de prestation aux citoyens et aux clients;
- ▶ transformer les services internes au gouvernement.

N° 8 (i) Transformer les services et leur mode de prestation aux citoyens et aux clients

contexte et résultats attendus

Un élément essentiel du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est l'élaboration d'indicateurs et de mesures de rendement pour étayer les initiatives de stratégie de services.

Dans le cadre de cette initiative, les indicateurs sont conçus pour évaluer l'efficacité et la rentabilité des services gouvernementaux, pour déterminer si ces services répondent ou non aux besoins et aux attentes des citoyens, des entreprises et des clients internationaux. Ces données favoriseront une compréhension commune des capacités de service du gouvernement et d'une gestion ciblée des questions de rendement et contribueront à déterminer les meilleures solutions pour intégrer ces services et leur prestation dans l'ensemble des programmes, des ministères et des paliers de gouvernement afin de répondre aux besoins des Canadiens et des clients internationaux.

Le Secrétariat doit jouer un rôle important de leader dans ses efforts. À titre d'organisme central et de centre de politique pour la gestion de l'information et des technologies de l'information, il est bien placé pour promouvoir une approche de gouvernement global à la transformation des services, y compris en ce qui concerne la façon dont les services sont conçus et mis en œuvre. C'est pourquoi le Secrétariat appuie les approches novatrices à l'intégration des services à leur prestation dans le cadre des relations de service du gouvernement avec les citoyens, les entreprises et les non canadiens et se comporte comme un leader dans l'élaboration d'objectifs, de modèles, de normes et de stratégies communes pour consolider les infrastructures de prestation de services.

Parmi les grandes questions prioritaires, on peut citer :

- ▶ l'attribution d'une plus grande importance en matière de politique à la responsabilisation pour la prestation de services rentables, ainsi qu'à une transparence accrue;
- ▶ la refonte des interfaces de contact direct avec le client, des modèles d'affaires et de la prestation des services par les multiples canaux de prestation;
- ▶ l'établissement de liens entre les services fédéraux connexes;
- ▶ la gestion de l'information pour optimiser la réutilisation, quand cela ne contrevient pas à la protection de la vie privée;
- ▶ l'emploi en commun de bases de données, de systèmes de soutien des affaires et de services d'infrastructure.

Les résultats escomptés de ces efforts dans l'ensemble du gouvernement englobent des améliorations importantes de la satisfaction de la clientèle et de l'optimisation des ressources découlant des investissements faits en prestation de services.

plans et jalons

Au cours de l'exercice 2005-2006, le Secrétariat va porter ses efforts sur l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre de la vision de service du gouvernement du Canada.

Principaux éléments des plans et jalons	Délai
Assurer le soutien continu pour garantir la concordance des projets ministériels d'intégration des services, conformément à la vision des services.	Lancement au printemps 2005
Réaliser de façon permanente une recherche intergouvernementale sur les déterminants de la satisfaction de la clientèle et sur les priorités d'amélioration des services pour les personnes et les entreprises.	Lancement au printemps 2005
Diriger l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre d'une vision des services s'appliquant à l'ensemble du gouvernement du Canada, y compris les objectifs et les priorités de transformation, ainsi que les modèles de gouvernance pour veiller à l'alignement des initiatives ministérielles.	Juillet 2005
Soumettre à l'approbation des ministres une politique de service de nouvelle génération pour fournir l'orientation stratégique au-delà de 2005.	Automne 2005
Lancer et faire progresser les examens opérationnels des éléments prioritaires de la prestation des services (p. ex., infrastructure des centres d'appels).	Fin 2005

N° 8 (ii) Diriger une approche intégrée à la transformation des services internes

contexte et résultats attendus

Actuellement, les ministères et les organismes fédéraux font appel à une multitude de pratiques, de processus et de systèmes pour réaliser les mêmes fonctions administratives et technologiques.

Le manque de caractère commun et d'interopérabilité entre les systèmes communs a une incidence importante sur l'efficacité et la productivité opérationnelle de l'ensemble du gouvernement. De plus, il freine les efforts pour produire une information complète, comparable à l'échelle du gouvernement concernant les coûts, les niveaux et les résultats des services.

Afin de répondre aux besoins d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de se doter d'informations plus complètes et plus fiables sur les opérations gouvernementales et le rendement, le Secrétariat dirige une approche intégrée pour transformer les services administratifs à l'échelle du gouvernement, y compris dans les domaines des finances, des ressources humaines, du matériel et des technologies de l'information.

Des examens récents à l'échelle du gouvernement sur l'administration des services ministériels et sur les technologies de l'information ont montré la possibilité d'économies importantes en adoptant un modèle de services conjoint pour fournir les services administratifs et technologiques. Les économies obtenues en réduisant les inefficiences et les doublons grâce au système conjoint pourraient servir à faire progresser le programme plus vaste de transformation des services du gouvernement et contribuer au programme de réaffectation continue des ressources du Sous-comité sur l'examen des dépenses.

Les résultats escomptés de la mise en œuvre de modèles de services conjoints devraient être des économies administratives et une capacité accrue à :

- ▶ évaluer la rentabilité des fonctions conjointes;
- ▶ évaluer les niveaux de service et leur incidence sur l'efficacité et la qualité de la prestation des programmes;
- ▶ suivre la performance et améliorer les rapports;
- ▶ prendre de meilleures décisions et faire de meilleurs investissements pour améliorer les services.

plans et jalons

Au cours des années à venir, le Secrétariat mettra en œuvre les leçons tirées des examens de l'administration des services ministériels (ASM) et des technologies de l'information (TI) pour promouvoir une approche de services conjoints aux services administratifs dans les domaines importants.

Principaux éléments des plans et jalons

Délai

Terminer la mise en œuvre des recommandations des examens sur l'ASM et les TI concernant le passage aux services conjoints. Avril 2005

Conseiller les ministères et les organismes en matière de la mise en œuvre des services conjoints et d'utilisation des solutions de ce type pour toutes les organisations d'ici 2010. Mai 2005

Principaux éléments des plans et jalons	Délai
Lancer les nouveaux modèles de gouvernance pour élaborer et mettre en œuvre les services d'ASM et de TI.	Juin 2005
Débuter les préparations pour l'adoption par une première série de ministères de l'approche des services conjoints.	Automne 2005
Continuer à mettre en place une infrastructure de gestion de l'information pour étayer de façon permanente la concordance des services conjoints.	Au cours des trois à cinq années à venir
Mettre en œuvre complètement les recommandations des examens sur ASM et les TI.	Au cours des sept années à venir

principaux risques et défis

Le principal risque est lié à la nécessité de donner et de conserver l'élan nécessaire pour procéder au changement culturel et pour inciter le gouvernement du Canada à penser en termes d'entreprise et de structure de gouvernance. La capacité du gouvernement à mettre en œuvre son programme de transformation de service nécessite de gérer le changement, de gérer des projets et des portefeuilles, de se doter de stratégies pour aider les ministères, les organismes et les organisations régionales à mettre en œuvre les nouvelles structures et les nouvelles pratiques de prestation de services. De plus, il faudra assurer le leadership à tous les niveaux et réaliser des investissements financiers importants.

Le gouvernement doit également continuer à s'assurer que les renseignements personnels des particuliers sont protégés.

Secteur prioritaire D :

Contribution au personnel et au programme de modernisation des ressources humaines

Le Secrétariat doit jouer un rôle important en contribuant à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale.

À titre de gestionnaire général du gouvernement fédéral, il incombe au Conseil du Trésor de gérer les ressources humaines de la fonction publique. Le Secrétariat exerce ce rôle en assumant des responsabilités directes en matière de relations de travail et de rémunération et en facilitant l'apprentissage de base et la gouvernance des collectivités fonctionnelles grâce à la définition de politiques administratives ainsi que d'attentes et de normes sur le rendement en vertu du Cadre de responsabilisation de gestion.

Dans ce contexte, le Secrétariat collabore avec ses partenaires du portefeuille pour contribuer activement à la mise en œuvre du programme de modernisation de la gestion des ressources humaines en contribuant au programme d'apprentissage de base et à la capacité de la fonction publique.

Les objectifs de cette initiative sont :

- ▶ une main-d'œuvre qui soit productive, qui ait des principes et des connaissances, qui soit durable et adaptable;
- ▶ un lieu de travail qui soit juste, qui favorise l'épanouissement, qui soit sain et sécuritaire.

N° 9. Contribuer au programme d'apprentissage de base et à l'amélioration de la capacité de la fonction publique

contexte et résultats attendus

Un élément essentiel des plans du gouvernement pour renforcer la gestion du secteur public nécessite de doter la fonction publique de capacités.

Pour faciliter la transition d'une gestion axée sur les activités à une gestion axée sur les résultats, il est indispensable de mettre en place les programmes de formation et d'apprentissage nécessaire pour offrir aux fonctionnaires et aux gestionnaires, d'aujourd'hui et de demain, et aux experts fonctionnels qui les appuient les possibilités de perfectionnement professionnel dont ils ont besoin pour répondre aux attentes et aux normes de rendement.

Les divers modules d'un programme d'apprentissage de base existent déjà et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) donne une vision des priorités. Le Programme de perfectionnement professionnel et de certification pour la collectivité des spécialistes en approvisionnement, de la gestion du matériel et des biens immobiliers, qui est en élaboration en collaboration avec les collectivités et les intervenants, fournit un modèle visant à améliorer la capacité des experts fonctionnels. Les normes de certification proposées par le contrôleur général pour les postes de contrôleur ministériel et de dirigeants principaux de la vérification ont été préparées et sont analysées par les collectivités visées et les principaux intervenants. Le défi au cours des mois à venir est de s'inspirer des progrès réalisés dans ces domaines pour préparer des contenus d'apprentissage de base et des normes de certification dans les domaines importants que sont, par exemple, la gestion financière, la vérification interne et les relations de travail.

Les résultats escomptés de l'ensemble de ces efforts sont une amélioration de la capacité de gestion et de la capacité des experts fonctionnels dans l'ensemble de la fonction publique. Grâce à ces initiatives et à l'élaboration de contenu d'apprentissage de base, les gestionnaires du secteur public disposeront de meilleurs outils et auront une meilleure formation pour comprendre ce qui est attendu d'eux en termes de rendement et pour y répondre. Ils seront appuyés par des experts fonctionnels professionnels qui possèdent les compétences ainsi que les connaissances, la formation et l'expérience associées afin de fournir une valeur ajoutée et des services à l'application des programmes du gouvernement.

plans et jalons

Au cours de l'exercice 2005-2006, le Secrétariat collaborera avec les partenaires de son portefeuille pour définir une stratégie commune d'élaboration et de mise en œuvre du programme d'apprentissage de base, et pour cerner les domaines prioritaires dans lesquels il faut préparer des contenus de cours, y compris dans les domaines des approvisionnements, de la gestion du matériel, des biens immobiliers, de la gestion financière et de la vérification interne.

Principaux éléments des plans et jalons	Délai
Terminer la préparation de la stratégie commune du portefeuille pour la préparation du contenu à l'intention des gestionnaires de services, en lien avec le Cadre de responsabilisation de gestion	Mars 2006
Terminer l'élaboration du Programme de perfectionnement professionnel et de certification pour la collectivité des spécialistes en approvisionnement, de la gestion du matériel et des biens immobiliers ainsi que la stratégie de communication pour appuyer sa mise en œuvre.	Septembre 2005

Principaux éléments des plans et jalons**Délai**

Élaborer une stratégie de mise en œuvre du Programme de perfectionnement professionnel et de certification en collaboration avec les intervenants et les partenaires.

Décembre 2005

Faire approuver par le Conseil du Trésor les normes de certification des contrôleurs ministériels.

Juin 2005

Élaborer des normes de certification pour les dirigeants principaux de la vérification.

Septembre 2005

Élaborer une stratégie d'apprentissage de base pour la gestion financière, la vérification interne et les relations de travail.

Décembre 2005

Mettre en œuvre une stratégie pour recruter des contrôleurs accrédités et former les contrôleurs actuels afin qu'ils respectent les normes de certification.

D'ici mars 2006 dans le premier groupe de ministères et d'ici mars 2007 dans les autres

Mettre en œuvre une stratégie pour recruter des dirigeants principaux de la vérification et former les dirigeants principaux de la vérification actuels pour qu'ils respectent les normes de certification.

D'ici mars 2007 dans le premier groupe de ministères et d'ici mars 2008 dans les autres

principaux risques et défis

Le principal risque lié à la préparation d'un programme d'apprentissage de base est lié au lien entre cette question et d'autres priorités. En termes simples, les progrès réalisés sur le programme d'apprentissage dépendront de ceux enregistrés dans la mise en œuvre du CRG, dans le renouvellement de l'ensemble des politiques et dans d'autres initiatives. La participation des ministères reposera également sur l'affectation de ressources pour la formation et la certification.

Le Secrétariat s'efforcera d'atténuer ces risques en adoptant une stratégie commune pour la préparation des contenus d'enseignement et la mise en œuvre de certification pour l'ensemble du portefeuille du Conseil du Trésor et en développant des relations et une structure de travail permanente pour faciliter la coordination en continu.

Les éléments Gestion financière et Vérification des objectifs du programme d'apprentissage du Secrétariat sont volontairement agressifs pour bien montrer l'urgence de cette tâche et lui accorder une priorité toute particulière. Alors que tous les efforts seront faits pour y parvenir, il y a de nombreux éléments qui ne relèvent pas du contrôle direct du Bureau du contrôleur général qui pourraient nuire à cet objectif.

Résumé

Le gouvernement s'est doté d'un programme ambitieux pour renforcer la gestion du secteur public. Il a lancé de multiples initiatives dans de nombreux domaines de l'administration, de la gestion et de la gouvernance du secteur public.

Les objectifs du programme sont :

- ▶ d'améliorer la gouvernance et la responsabilisation;
- ▶ de renforcer la gestion des dépenses et la gestion financière;
- ▶ d'améliorer la prestation des services et le fonctionnement;
- ▶ de renforcer les capacités en gestion du secteur public et de moderniser la gestion des ressources humaines.

Le Conseil du Trésor du Canada, son Secrétariat et l'ensemble du portefeuille du Conseil du Trésor doivent tous jouer un rôle déterminant pour diriger et mettre en œuvre ce programme. Ils se sont dotés d'un programme de gestion commun et vont continuer à collaborer au cours des mois à venir pour profiter des progrès déjà réalisés, centrer le programme sur des objectifs, des initiatives et des stratégies qu'ils partagent pour le renouvellement et pour respecter leurs propres priorités.

En collaborant, les membres du portefeuille renforceront la capacité du gouvernement à optimiser la gestion et l'allocation des ressources publiques pour faire profiter les Canadiens de résultats tangibles.

3. Analyse des activités de programme selon le résultat stratégique

À titre d'outil administratif du Conseil du Trésor, le Secrétariat a un double mandat : appuyer le Conseil du Trésor dans son rôle de comité des ministres et s'acquitter des responsabilités législatives qui lui incombent en sa qualité d'organisme fédéral central.

Dans ce contexte, la mission du Secrétariat du Conseil du Trésor, et les résultats stratégiques qui en découlent, est de s'assurer que les ressources publiques sont gérées de façon rigoureuse afin d'obtenir des résultats à l'intention des Canadiens. Cela englobe la définition des attentes en matière de rendement, l'évaluation du rendement en regard des attentes, l'exercice de contrôles financiers et de vérification efficace, l'appui au rôle d'employeur du Conseil du Trésor et la tâche de conseiller les ministres du Conseil du Trésor et le gouvernement sur les politiques de gestion, la gestion des dépenses et les questions de conformité.

Pour assumer ces responsabilités essentielles, le Secrétariat est actuellement structuré en trois grands domaines d'activité, qui sont :

1. le rendement en matière de gestion et de dépenses;
2. la fonction de contrôleur;
3. les fonds gérés par l'administration centrale.

Chacun de ces domaines est décrit en détail ci-dessous.

3.1 Rendement en matière de gestion et de dépenses

Comme activité de programme, Rendement en matière de gestion et de dépenses englobe un ensemble d'activités qui définissent des attentes en matière de gestion, évalue le rendement ministériel au moyen d'analyses et de contrôle, fait face aux risques et en tient compte et gère les dépenses de façon efficace.

Les activités de ce secteur visent à promouvoir une saine gestion publique en définissant des attentes claires et réalistes de gestion pour l'emploi des ressources, en favorisant des relations de travail de collaboration, en contrôlant le rendement des dépenses, en coordonnant les ressources avec les priorités du gouvernement et en faisant rapport au Parlement sur les résultats.

Le total des dépenses prévues dans le secteur³ englobe :

Ressources financières (en milliers de \$)

2005-2006	2006-2007	2007-2008
134 322 \$	132 913 \$	129 886 \$

Ressources humaines :

2005-2006	2006-2007	2007-2008
1 059	1 040	1 008

Étant donné l'ampleur des activités et des réalisations, cette activité de programme est présentée ci-dessous sous forme de deux activités complémentaires :

- ▶ la gouvernance et la gestion du secteur public;
- ▶ les activités liées aux dépenses et au rendement.

3.1.1 Gouvernance et gestion du secteur public

La gouvernance et la gestion du secteur public englobent les activités qui définissent les attentes, les normes, les mesures, y compris incitatives, qui régissent le rendement et la responsabilisation du secteur public. Cela couvre :

- ▶ le Cadre de responsabilisation de gestion;
- ▶ la gestion des services, de l'information et de la technologie;
- ▶ la rémunération et les relations de travail.

Le principal résultat de ces activités est l'instauration et le maintien de la confiance dans la capacité de gestion de la fonction publique fédérale.

Les principaux indicateurs englobent :

- ▶ l'élaboration de stratégies à l'échelle du gouvernement pour renforcer la gestion du secteur public;
- ▶ la définition d'attentes réalistes en matière de rendement;

3. Comprend une affectation de ressources humaines et financières du secteur d'activité Stratégie et services ministériels.

- ▶ la définition et l'organisation des normes de rendement;
- ▶ la mesure du rendement.

Les grandes initiatives prioritaires conçues pour renforcer la gouvernance et la gestion du secteur public comprennent, pour 2005-2006, les priorités suivantes :

- ▶ la phase suivante de la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG);
- ▶ la simplification et la consolidation de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor;
- ▶ l'apport du Secrétariat au programme d'apprentissage de base;
- ▶ une approche intégrée à la transformation de la prestation des services internes et externes.

3.1.2 Activités liées aux dépenses et au rendement

Le secteur des activités liées aux dépenses et au rendement englobe un ensemble d'activités qui comprennent l'analyse, l'examen, l'évaluation et la surveillance des programmes au niveau ministériel, ainsi que l'affectation des ressources et la gestion dans l'ensemble du gouvernement.

Les activités liées aux dépenses et au rendement évaluent si les initiatives ministérielles et de gestion horizontale touchant à plusieurs secteurs, comme dans les domaines de la sécurité, des sciences, de l'environnement et des Autochtones, font une utilisation optimale des ressources. Le résultat essentiel de ces activités est la présentation d'un point de vue global sur la gestion des dépenses gouvernementales qui a pour objet de garantir une allocation optimale des ressources publiques, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et aux normes de comptabilité en matière de rendement.

Les principaux indicateurs consistent à s'assurer que :

- ▶ les ressources sont affectées et réaffectées en permanence sur une base éclairée;
- ▶ le rendement est analysé, évalué, contrôlé et fait l'objet de rapport;
- ▶ les risques, les questions d'actualité et les tendances sont cernés;
- ▶ l'information sur la gestion des dépenses est claire, opportune et précise;
- ▶ le Parlement dispose de l'information dont il a besoin pour tenir le gouvernement responsable.

Les initiatives prioritaires qui visent à consolider les activités liées aux dépenses et au rendement sont :

- ▶ l'amélioration des rapports au Parlement;
- ▶ un renforcement du rôle du service du budget;
- ▶ l'amélioration de l'information sur la gestion et sur le rendement et de la capacité à gérer comme une entreprise.

3.2 Fonction de contrôleur

La fonction moderne de contrôleur contribue au résultat stratégique du Secrétariat en mettant en place les contrôles financiers permettant de garantir des modalités de rapport fiables et transparentes des dépenses publiques. Comme activité de programme, la fonction de contrôleur englobe toute une gamme d'activités qui définissent les attentes, les politiques et les lignes directrices en matière de gestion financière et de vérification interne pour l'ensemble de la fonction publique.

Cette activité du programme vise à instaurer et conserver la confiance des Canadiens en recommandant aux ministres l'adoption de politiques efficaces ainsi que de mécanismes de surveillance et de rapport et en les mettant en suite en œuvre.

Total des dépenses prévues dans ce secteur⁴ :

Ressources financières :

2005-2006	2006-2007	2007-2008
28 152 \$	35 141 \$	40 649 \$

Ressources humaines :

2005-2006	2006-2007	2007-2008
200	248	288

Les principaux résultats de ces activités sont :

- ▶ l'assurance de la probité et de l'optimisation des ressources en ce qui concerne les investissements publics;
- ▶ l'exercice du leadership nécessaire dans tous les domaines pour garantir une gestion rigoureuse des fonds publics grâce au renforcement de la gestion financière et de la vérification interne au sein de la fonction publique.

Les principaux indicateurs comprennent :

- ▶ la définition de normes de certification précises pour les professionnels des finances et de la vérification internes;

4. Comprend une affectation de ressources humaines et financières du secteur d'activité Stratégie et services ministériels.

- ▶ la mise en place d'un cadre de contrôle plus efficace, bénéficiant d'une assurance de diligence raisonnable et des procédures voulues, en particulier dans les cas de propositions de dépenses présentant des risques élevés;
- ▶ la réalisation de vérifications par le gouvernement de certains petits organismes et de questions horizontales;
- ▶ l'exercice en temps opportun de surveillance et l'intervention au besoin pour empêcher d'éventuels problèmes ou remédier à une situation une fois qu'elle s'est présentée;
- ▶ l'apport de conseils de qualité, opportuns et indépendants aux ministres du Conseil du Trésor, au secrétaire et à d'autres personnes sur les questions concernant la gestion financière et la vérification;
- ▶ l'identification des domaines nécessitant des améliorations et assurer la qualité de la vérification interne et de la gestion financière dans l'ensemble du gouvernement.

Les initiatives prioritaires qui visent à appuyer la fonction de contrôleur comprennent des efforts pour :

- ▶ consolider la vérification interne;
- ▶ contribuer au renouvellement et à la consolidation de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor en améliorant la vérification interne et les politiques de gestion financière;
- ▶ resserrer la gestion financière;
- ▶ contribuer au programme d'apprentissage de base grâce à l'acquisition de capacité et au perfectionnement de la collectivité de la vérification interne et des collectivités financières en général.

3.3 Fonds gérés par l'administration centrale

Cette activité de programme englobe la saine gestion et la saine administration des fonds gérés par l'administration centrale concernant :

- ▶ les éventualités du gouvernement;
- ▶ les initiatives pangouvernementales;
- ▶ la rémunération dans la fonction publique;
- ▶ les pensions, les avantages sociaux et les assurances de la fonction publique.

L'activité essentielle de cette activité de programme consiste à accéder aux réserves centrales relevant du contrôle du Conseil du Trésor et les résultats prévus de cette activité sont que les fonds doivent être gérés conformément à la législation et (ou) aux politiques et aux normes du Conseil du Trésor en vigueur.

Total des dépenses prévues dans ce secteur :

Ressources financières :

2005-2006	2006-2007	2007-2008
2 418 372 \$	2 617 023 \$	2 803 325 \$

Plusieurs fonds sont gérés par l'administration centrale.

Les éventualités du gouvernement (ou crédit 5 du Conseil du Trésor) - ces fonds servent de supplément à d'autres autorisations pour donner au gouvernement la souplesse voulue afin d'absorber les dépenses imprévues jusqu'à l'obtention de l'approbation du Parlement et pour absorber les coûts supplémentaires liés à la paye, comme les indemnités de départ et les prestations parentales, qui ne figurent pas dans les prévisions ministérielles;

Les initiatives pangouvernementales (ou crédit 10 du Conseil du Trésor) - ces fonds s'ajoutent aux budgets d'autres ministères et organismes pour la mise en oeuvre d'initiatives de gestion stratégiques au sein de la fonction publique du Canada;

Les rajustements de la rémunération (ou crédit 15 du Conseil du Trésor) - ces fonds sont transférés aux ministères et aux organismes dans le Budget supplémentaire des dépenses pour procéder à des redressements salariaux;

Les assurances de la fonction publique (ou crédit 20 du Conseil du Trésor), composées de fonds pour :

- ▶ le paiement de la part des cotisations au titre de la santé, du maintien du revenu et des primes d'assurance-vie qui revient à l'employeur;
- ▶ les paiements aux régimes d'assurance-santé provinciaux ou en rapport avec ceux-ci;
- ▶ le paiement des charges sociales des provinces et de la taxe de vente du Québec sur les primes d'assurance;
- ▶ les régimes de pension, d'avantages sociaux et d'assurances destinés aux employés engagés localement à l'extérieur du Canada;
- ▶ le remboursement à certains employés de la part de la réduction de la cotisation d'assurance-chômage.

4. Renseignements supplémentaires

4.1 Déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) 2005-2006 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapport sur les plans et les priorités*.

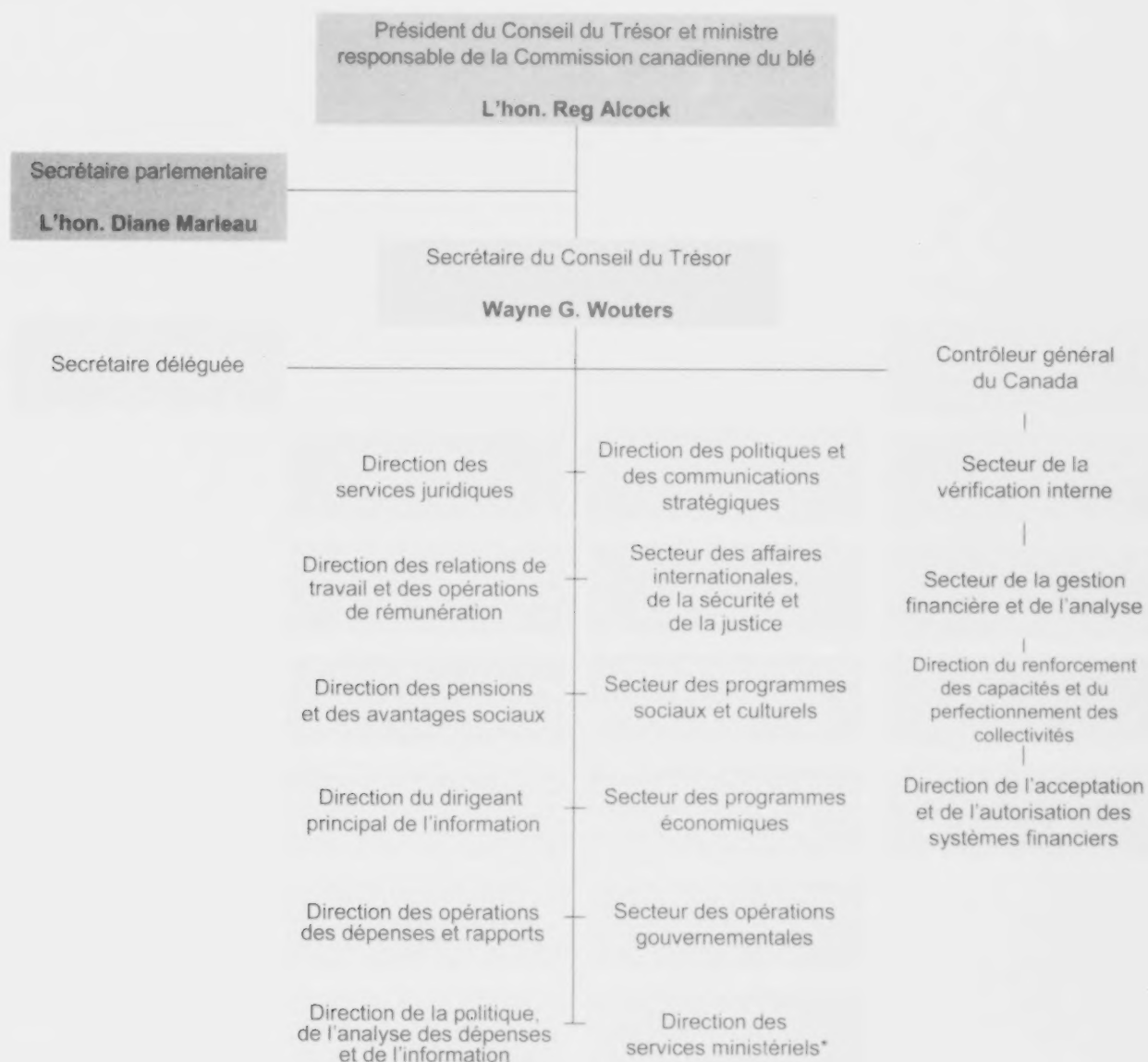
- ▶ Il respecte les exigences précises de rapport mentionnées dans les lignes directrices du Secrétariat;
- ▶ Il est fondé sur la structure de responsabilisation approuvée du Secrétariat que l'on retrouve dans la Structure de gestion, des ressources et des résultats;
- ▶ Il présente des renseignements conformes, détaillés, objectifs et précis;
- ▶ Il donne une base de responsabilisation pour les résultats obtenus avec les ressources et les pouvoirs qui lui ont été confiés;
- ▶ Il fait rapport sur les finances en s'appuyant sur les chiffres de dépenses prévues approuvées qui lui sont transmis par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.



Wayne G. Wouters
Secrétaire du Conseil du Trésor

4.2 Information sur l'organisation

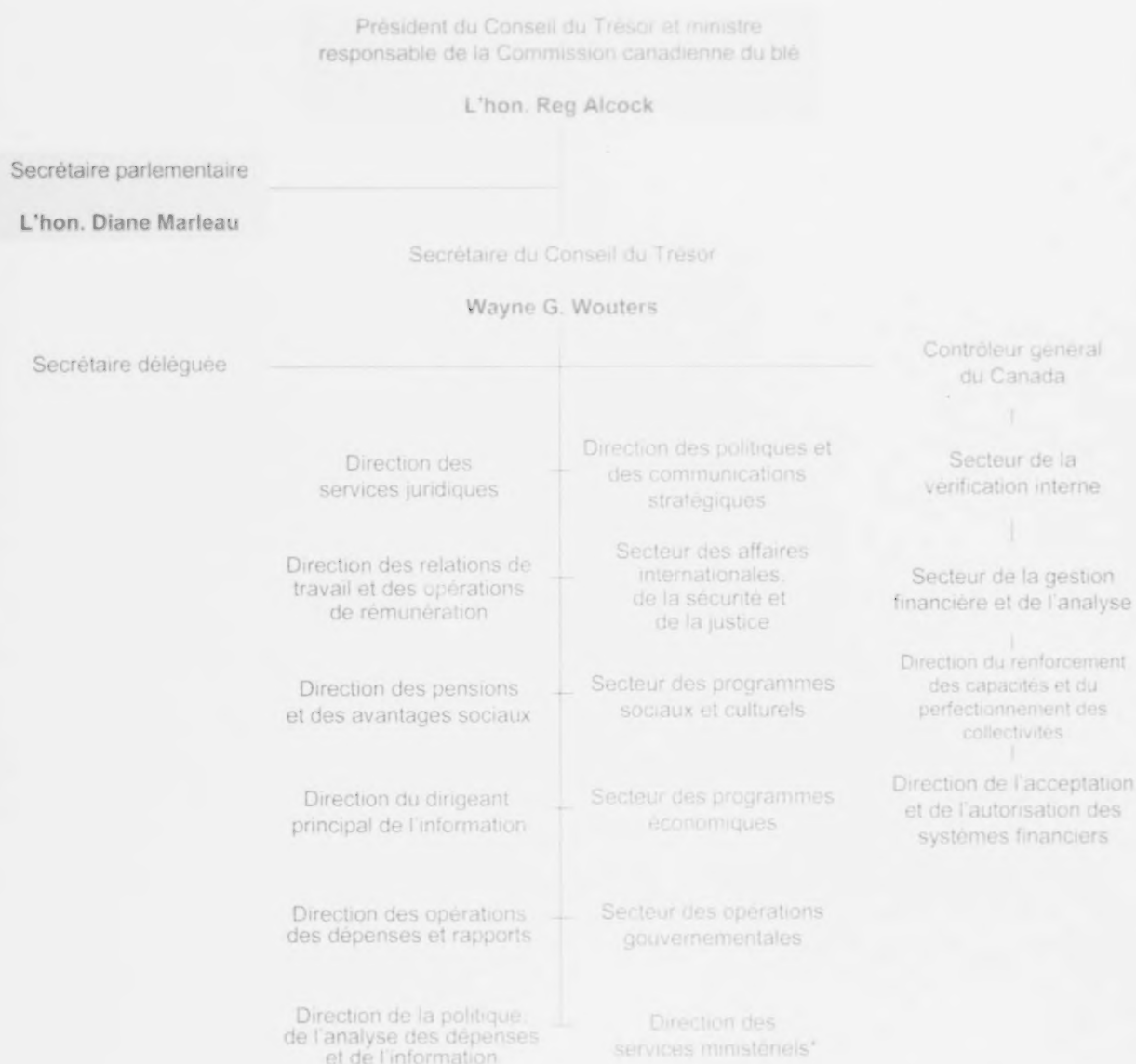
4.2.1 Structure organisationnelle



*Les Services ministériels sont des fonctions partagées; les services sont offerts au ministère des Finances, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

4.2 Information sur l'organisation

4.2.1 Structure organisationnelle



*Les Services ministériels sont des fonctions partagées; les services sont offerts au ministère des Finances, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

4.2.2 Responsabilisation organisationnelle

L'honorable Reg Alcock est le **président** du Conseil du Trésor et le ministre responsable de la Commission canadienne du blé. L'honorable Diane Marleau est la **secrétaire parlementaire** de M. Alcock.

Le **secrétaire** du Conseil du Trésor rend compte au président et assume les responsabilités suivantes :

- ▶ élaborer les politiques et les priorités qui assureront une gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques du gouvernement du Canada aux fins de l'atteinte de ses objectifs;
- ▶ suivre de près les programmes de dépenses proposés de tous les ministères et organismes gouvernementaux, et examiner l'élaboration des programmes approuvés pour assurer une gestion efficace des dépenses;
- ▶ recommander une politique de gestion des ressources humaines au Conseil du Trésor dans les domaines de la rémunération, des pensions, des avantages sociaux et des relations de travail, et négocier des conventions collectives avec les divers agents négociateurs.

Le Secrétariat compte deux **secrétaires délégués** qui relèvent du secrétaire et l'aident à assurer une gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques du gouvernement du Canada.

Le **contrôleur général du Canada** rend compte au président du Conseil du Trésor par l'intermédiaire du secrétaire et il assume les responsabilités suivantes :

- ▶ surveiller toutes les dépenses publiques, notamment examiner et approuver les nouvelles initiatives en matière de dépenses;
- ▶ établir ou réviser les normes et les politiques du gouvernement du Canada en matière de finances, de comptabilité et de vérification;
- ▶ donner l'orientation à suivre pour assurer et exercer les contrôles financiers pertinents et entretenir une saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.

Le **contrôleur général adjoint, Vérification interne**, rend compte au contrôleur général et il assume les responsabilités suivantes :

- ▶ assurer le leadership et la surveillance de la fonction de vérification interne au sein de la fonction publique, à titre de chef fonctionnel de la vérification interne au gouvernement fédéral;
- ▶ préparer, mettre en œuvre et réviser les politiques, les cadres et les normes de vérification;

- ▶ gérer et réaliser en temps voulu les vérifications, y compris celles pour la plupart des petits ministères et organismes.

Le **dirigeant principal de l'information** relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- ▶ fournir des cadres, des politiques et des conseils sur un large éventail de questions liées à la gestion de l'information (GI) et aux technologies de l'information (TI) et des questions connexes à l'appui de la prestation des programmes et des services;
- ▶ fournir des stratégies, des conseils et du leadership pour optimiser les dépenses de GI/TI dans l'ensemble du gouvernement et simplifier et réutiliser les données, les processus opérationnels et les solutions communes;
- ▶ structurer et faire progresser le programme de transformation des services à l'échelle du gouvernement afin d'améliorer continuellement la qualité du service et d'accroître la satisfaction des Canadiens envers la prestation de services de leur gouvernement.

Le **secrétaire adjoint, Politiques et communications stratégiques**, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- ▶ informer le président des affaires du Cabinet et du Parlement;
- ▶ coordonner et appuyer les opérations, les présentations et les programmes de travail du Conseil du Trésor;
- ▶ fournir une politique et une planification stratégiques, accompagnées d'un appui intégré à l'orientation globale et gérer les relations externes et les partenariats du Secrétariat;
- ▶ assurer les communications à l'échelle de l'organisation et de la fonction publique ainsi que les relations avec les médias, et appliquer la politique du Conseil du Trésor en matière de communications.

Les **secrétaires adjoints des secteurs de programmes (Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice, Secteur des opérations gouvernementales, Secteur des programmes économiques et Secteur des programmes sociaux et culturels)** relèvent tous du secrétaire. Ils appuient le Conseil du Trésor dans son rôle de conseil de gestion en le conseillant sur :

- ▶ l'affectation stratégique des ressources et la conception efficace des programmes, à l'intention des ministères et des organismes;
- ▶ l'utilisation efficace des ressources;
- ▶ la conception et la viabilité des programmes, et leur pertinence;
- ▶ les contraintes de financement et les stratégies d'atténuation;

- ▶ la politique gouvernementale d'ensemble et les questions opérationnelles ainsi que les stratégies de gestion (p. ex. l'intégrité des programmes).

Le **secrétaire adjoint, Relations de travail et opérations de rémunération**, relève du secrétaire et il lui incombe d'appuyer le Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur du noyau de l'administration publique en gérant les relations de travail et les opérations de rémunération, les ressources humaines et les risques.

Le **secrétaire adjoint, Pensions et avantages sociaux**, relève du secrétaire et fournit les orientations stratégiques et le leadership en matière de politique sur les politiques et les programmes de pension, d'assurance et d'avantages sociaux pour les employés et le retraités. Cela englobe :

- ▶ la gestion stratégique des ententes en matière de pension et d'avantages sociaux qui s'appliquent aux employés et aux retraités de la fonction publique et à d'autres personnes;
- ▶ l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre des régimes de pension et d'avantages sociaux et des ententes en matière de gouvernance qui les concernent, y compris les cadres législatifs et réglementaires qui répondent aux besoins de l'employeur et des employés à un coût acceptable pour les Canadiens;
- ▶ l'élaboration de stratégies et de processus pour financer efficacement et gérer, aussi bien les finances que les biens, des régimes de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique, des militaires et de la GRC;
- ▶ l'élaboration d'un cadre de gestion des risques y compris les risques juridiques, et la mise en place des mesures adaptées d'atténuation des risques.

Le **secrétaire adjoint, Opérations des dépenses et rapports**, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- ▶ fournir des rapports intégrés et détaillés au Parlement, aux ministères et au public, qui font état des responsabilités de surveillance du Conseil du Trésor au chapitre du rendement en gestion et de la gestion des dépenses (p. ex. le Budget des dépenses, les Rapports sur les plans et les priorités, les Rapports ministériels sur le rendement et *Le rendement du Canada*);
- ▶ diriger l'amélioration et l'élaboration d'instruments de rapport;
- ▶ préparer et déposer le Budget des dépenses et les lois de crédits, et assurer la liaison avec le Parlement;
- ▶ diriger la mise en œuvre et la coordination de la structure de gestion, des ressources et des résultats;

- ▶ consolider une politique de gestion, y compris de gestion horizontale, et d'évaluation axée sur les résultats, surveiller les évaluations et appuyer la mise sur pied de la capacité connexe dans tout le gouvernement;
- ▶ jouer le rôle de premier plan dans le cadre du processus budgétaire et assurer la liaison principale avec le Bureau du Conseil privé et le ministère des Finances du Canada au sujet de questions connexes (p. ex. le cadre financier, la gestion des « demandes » de ressources et les affectations d'autres réserves);
- ▶ gérer les recommandations visant l'accès aux réserves centrales assujetties au contrôle du Conseil du Trésor (p. ex. les réserves de fonctionnement, pour les éventualités et la rémunération);
- ▶ jouer un rôle de contestation interne, recommander des affectations et mener des initiatives afin d'atteindre les objectifs du Conseil du Trésor au titre de la gestion des dépenses.

Le **directeur exécutif, Politiques, analyse des dépenses et information**, rend compte au secrétaire et appuie l'exécution d'un rôle intégré de gestion des dépenses par le Secrétariat en assurant une politique, des recherches et des analyses concernant les dépenses et en fournissant un système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD).

L'**avocat général principal** et les **Services juridiques** fournissent des services juridiques et des services de contentieux au président, au Conseil du Trésor et au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, notamment en droit commercial, en droit du travail et en droit administratif. En général, ils prodiguent aussi des conseils et un soutien concernant les pouvoirs et les fonctions, en :

- ▶ veillant à ce que le gouvernement exerce ses activités légalement;
- ▶ veillant à ce que le gouvernement respecte les lois et les règlements en vigueur;
- ▶ se chargeant des litiges des employeurs de la fonction publique;
- ▶ collaborant à l'adoption et à la modification des lois, des règlements, des initiatives et des politiques stratégiques, lorsque les responsabilités connexes incombent au président et au Conseil du Trésor.

Le **sous-ministre adjoint, Services ministériels**, et la **Direction des services ministériels** fournissent un appui et des services partagés au Secrétariat, au ministère des Finances du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada dans les domaines des ressources humaines, de la gestion financière, des systèmes intégrés, des installations, de l'informatique, de la gestion de l'information et du matériel, de la vérification interne et de l'évaluation, de la sécurité et de l'orientation des employés.

4.2.3 Concordance de la responsabilisation

Éléments de la SGRR	Nom	Poste responsable
Résultat stratégique	Gestion rigoureuse des ressources publiques pour obtenir des résultats pour les Canadiens	Secrétaire du Conseil du Trésor Secrétaire adjoint
Activités de programme	Rendement en matière de gestion et de dépenses	Dirigeant principal de l'information
		Secrétaire adjoint, Relations de travail et Opérations de rémunération
		Secrétaire adjointe, Pensions et avantages sociaux
		Secrétaire adjoint, Programmes économiques
		Secrétaire adjoint, Programmes sociaux et culturels
Activités de programme	Rendement en matière de gestion et de dépenses	Secrétaire adjoint, Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice
		Secrétaire adjoint, Secteur des opérations gouvernementales
		Secrétaire adjoint, Opérations des dépenses et rapports
		Directeur exécutif, Politiques, analyse des dépenses et information
Activités de programme	Fonction de contrôleur	Contrôleur général du Canada
	Fonds gérés par l'administration centrale	Secrétaire adjoint, Opérations des dépenses et rapports
		Secrétaire adjointe, Pensions et avantages sociaux
		Directeur exécutif, Politiques, analyse des dépenses et information

4.2.4 Gestion intégrée

Un aspect important des activités de base du Secrétariat est constitué par le travail réalisé dans le domaine des stratégies et des services ministériels. Cette activité de programme englobe les services ministériels et la gouvernance stratégique du Secrétariat, y compris le soutien exécutif, les affaires ministérielles, les politiques ministérielles, les communications et les services juridiques. Elle vise également à fournir un contexte de travail favorable aux employés du Secrétariat.

Le sous-ministre adjoint, Services ministériels (ministère des Finances), le secrétaire adjoint, Politiques et communications stratégiques et l'avocat général principal sont responsables de ces secteurs.

Les résultats prévus dans les secteurs de la stratégie et des services ministériels sont d'assurer un leadership et une gestion de qualité de l'ensemble du Secrétariat.

Les principaux indicateurs de rendement sont les suivants :

- ▶ les ministres du Conseil du Trésor doivent recevoir en temps voulu des renseignements précis et des conseils éclairés sur lesquels baser leurs décisions;
- ▶ le Secrétariat fait preuve de souplesse et s'adapte effectivement au changement;
- ▶ l'amélioration continue est institutionnalisée.

Les priorités dans ce domaine sont :

- ▶ les efforts permanents pour consolider la gestion interne du Secrétariat, dans le contexte de la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion à l'échelle du gouvernement;
- ▶ les efforts pour stabiliser et consolider le Secrétariat du Conseil fédéral régional afin de mieux intégrer les perspectives régionales aux politiques et aux programmes nationaux, de coordonner une approche plus efficace, plus réactive et plus intégrée pour l'élaboration et la prestation des programmes et des services fédéraux dans les régions, de gérer les initiatives horizontales et de faire connaître les activités fédérales.

4.3 Tableaux

Tableau 1 : Dépenses prévues et équivalents temps plein

(milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2004-2005	Dépenses prévues pour 2005-2006	Dépenses prévues pour 2006-2007	Dépenses prévues pour 2007-2008
Rendement en matière de gestion et de dépenses ⁽¹⁾	114 657,0	134 839,0	134 512,0	128 322,0
Fonction de contrôleur ⁽²⁾	12 429,0	27 924,0	34 811,0	40 272,0
Fonds gérés par l'administration centrale	2 487 396,0	2 550 170,0	2 751 520,0	2 941 620,0
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	2 614 482,0	2 712 933,0	2 920 843,0	3 110 214,0
Activités du Secrétariat	127 086,0	162 763,0	169 323,0	168 594,0
Fonds gérés par l'administration centrale	2 487 396,0	2 550 170,0	2 751 520,0	2 941 620,0
Total	2 614 482,0	2 712 933,0	2 920 843,0	3 110 214,0
Moins : les revenus disponibles ⁽³⁾	(117 000,0)	(133 519,0)	(135 410,0)	(134 100,0)
Total du Budget principal des dépenses	2 497 482,0	2 579 414,0	2 785 433,0	2 976 114,0
<i>Redressements (dépenses prévues non inscrites au Budget principal des dépenses) ⁽⁴⁾</i>				
Budget supplémentaire des dépenses (A)	170 471,1	1 130,0		
Budget supplémentaire des dépenses (B)	186 115,8			
Annonces générales	-	(1 568,0)	(2 297,0)	(4 195,0)
Autres	(424 003,0)	1 870,0	1 941,0	1 941,0
Dépenses totales prévues	2 430 065,9	2 580 846,0	2 785 077,0	2 973 860,0
Moins : les revenus non disponibles ⁽⁵⁾	(9 700,0)	(10 000,0)	(10 000,0)	(10 000,0)
Plus : le coût des services reçus gratuitement ⁽⁶⁾	11 371,1	12 074,8	12 364,3	12 661,5
Coût net du Secrétariat	2 431 737,0	2 582 920,8	2 787 441,3	2 976 521,5
Équivalents temps plein	990	1 259	1 288	1 296

Notes

- (1) Comprend une partie des ressources de Stratégie et services ministériels : 40,8 millions de dollars en 2005-2006; 39,9 millions de dollars en 2006-2007; et 39,4 millions de dollars en 2007-2008.

- (2) Comprend une partie des ressources de Stratégie et services ministériels : 5,3 millions de dollars en 2005-2006; 5,8 millions de dollars en 2006-2007; et 6,1 millions de dollars en 2007-2008.
- (3) Les revenus disponibles servent à couvrir les coûts engagés par le Secrétariat pour le compte d'autres ministères gouvernementaux au titre d'initiatives partagées comme la caisse de retraite du Compte de pension de la fonction publique (crédit 1) et les pensions et assurances de la fonction publique (crédit 20).
- (4) Redressements :

2004-2005

Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses (A) englobent les initiatives suivantes : crédit 1 – Infrastructure commune et prestation de services (ICPS), projet du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) (6,2 millions \$), report du budget de fonctionnement (5,3 millions \$), Conseil national Traverser les frontières (0,2 million \$); et crédit 15 – Rajustement de la rémunération pour les transferts aux ministères et organismes pour procéder à des redressements salariaux (158,4 millions \$). Il comprend également les virements à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada d'un montant de 9,0 millions et de 0,1 million de dollars au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses (B) englobent les initiatives suivantes : crédit 1 – SIGD (6,0 millions \$), activités liées à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* au sein de comités conjoints de transition de carrière des régions (1,2 million \$), récupération du Fonds d'action des RH auprès des conseils régionaux (0,1 million \$); et crédit 15 – Rajustements de la rémunération pour les transferts aux ministères et aux organismes pour procéder à des redressements salariaux (180,4 millions \$). Ces virements englobent également celui d'une affectation bloquée concernant des fonds reportés provenant des surplus des caisses de retraite et des contentieux en matière d'assurance-vie (1,3 million \$) et d'un virement à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (0,2 million de \$).

Les autres redressements concernent des virements aux crédits 5 et 15 de 426,0 millions de dollars; d'une hausse du crédit 1 à titre de rémunération pour des conventions collectives signées (1,5 million \$); et des augmentations aux régimes d'avantages sociaux des employés (RASE) découlant des autorisations du Conseil du Trésor (0,5 million \$).

2005-2006

Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses (A) englobent les initiatives suivantes : crédit 1 – Programmes d'assurances collectives et autres avantages (2,1 millions \$), un virement à TPSGC (0,2 million \$) et les autres virements concernant les conseils régionaux (0,8 million \$). Les annonces du budget font état des réductions des dépenses prévues du Secrétariat (1,6 million \$, y compris l'épargne prévue en matière d'approvisionnement) à la suite de l'examen des dépenses, réductions annoncées dans le budget de 2005. Les autres redressements comprennent une augmentation du crédit 1 au titre de rémunération pour les conventions collectives signées (1,4 million \$) et les augmentations aux RASE découlant des autorisations du Conseil du Trésor (0,5 million \$).

2006-2007

Les annonces du budget font état des réductions des dépenses prévues du Secrétariat (2,3 millions \$) à la suite de l'examen des dépenses, réductions annoncées dans le budget de 2005. Les autres redressements à la MJANR de 2006-2007 englobent les initiatives suivantes : crédit 1 – Programmes d'assurances collectives et autres avantages (1 million \$), un virement à TPSGC (0,2 million \$) et les autres virements connexes aux conseils régionaux (0,8 million \$). Les autres redressements comprennent des augmentations du crédit 1 au titre de la rémunération pour les conventions collectives signées (1,5 million \$) et des hausses des RASE à la suite des autorisations du Conseil du Trésor (0,4 million \$).

2007-2008

Les annonces du budget font état des réductions des dépenses prévues du Secrétariat (4,2 millions \$) à la suite de l'examen des dépenses, réductions annoncées dans le budget de 2005. Les autres redressements à la MJANR de 2006-2007 englobent les initiatives suivantes : crédit 1 – Programmes d'assurances collectives et autres avantages (1 million \$), un virement à TPSGC (0,2 million \$) et les autres virements connexes aux conseils régionaux (0,8 million \$). Les autres redressements comprennent des augmentations du crédit 1 au titre de la rémunération pour les conventions collectives signées (1,5 million \$) et des hausses des RASE à la suite des approbations du Conseil du Trésor (0,4 million \$).

- (5) Revenus provenant des frais de stationnement.
- (6) Comprend les services suivants fournis gratuitement : frais relatifs aux locaux (TPSGC), indemnisation des accidentés du travail (Développement social Canada) et services juridiques (ministère de la Justice du Canada).

Tendances en matière de dépenses

Les dépenses de fonctionnement du Secrétariat affichent une augmentation au cours des trois années de planification en raison principalement des nouvelles demandes et des nouvelles ressources liées aux responsabilités et (ou) à la charge de travail accrue du contrôleur général et du dirigeant principal de l'information, et au renforcement de la présence gouvernementale dans les régions.

Les fonds gérés par l'administration centrale traduisent une augmentation des dépenses au cours des trois années de planification au titre des pensions et des assurances de la fonction publique, qui représente la part des primes d'assurance-maladie, d'assurance-salaire et d'assurance-vie payée par l'employeur, les paiements au titre des régimes d'assurance-maladie et des charges sociales des provinces ainsi que des pensions, des avantages sociaux et des régimes d'assurance pour les employés engagés localement (p. ex. à l'extérieur du Canada).

Tableau 2 : Programme par activité

2005-2006								
(milliers de dollars)		Budgétaire						
Activité de programme	Fonctionnement	Subventions et contributions	Brut	Revenus	Net	Total du Budget principal des dépenses	Redressements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses)	Dépenses totales prévues
Rendement en matière de gestion et de dépenses	134 839		134 839	(3 119)	131 720	131 720	2 602	134 322
Fonction de contrôleur	27 924		27 924	—	27 924	27 924	228	28 152
Fonds gérés par l'administration centrale	2 549 650	520 2 550 170	(130 400)	2 419 770	2 419 770	(1 398)	2 418 372	
Total	2 712 413	520 2 712 933	(133 519)	2 579 414	2 579 414	1 432	2 580 846	

Tableau 3 : Postes votés et législatifs inscrits dans le Budget principal des dépenses

Poste voté ou législatif		Budget principal des dépenses en vigueur	Budget principal des dépenses précédent
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada		(milliers de dollars)	
1	Dépenses de fonctionnement	140 551	111 451
5	Éventualités du gouvernement	750 000	750 000
10	Initiatives pangouvernementales	16 050	10 876
20	Assurances de la fonction publique	1 653 700	1 609 500
(L)	<i>Président du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile</i>	70	70
(L)	<i>Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés</i>	19 023	15 565
(L)	<i>Loi sur la mise au point des pensions du secteur public</i>	20	20
Total du Secrétariat		2 579 414	2 497 482

Tableau 4 : Coût net du ministère

(milliers de dollars)	Total
Dépenses nettes prévues (Budget principal des dépenses total et redressements selon le tableau Dépenses prévues)	2 580 846,0
<i>Plus : services reçus gratuitement</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	9 673,9
Indemnisation des accidentés du travail versée par Développement social du Canada	—
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	2 400,9
	2 592 920,8
<i>Moins : Revenus non disponibles</i>	(10 000,0)
Coût net du Secrétariat pour 2005-2006	2 582 920,8

Tableau 5 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

(milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2004-2005	Recettes prévues pour 2005-2006	Recettes prévues pour 2006-2007	Recettes prévues pour 2007-2008
Rendement en matière de gestion et de dépenses	2 989,0	3 119,0	3 210,0	—
Fonds gérés par l'administration centrale – Assurance de la fonction publique	117 000,0	130 400,0	132 200,0	134 100,0
Total des revenus disponibles	119 989,9	133 519,0	135 410,0	134 100,0

Revenus non disponibles

(milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2004-2005	Recettes prévues pour 2005-2006	Recettes prévues pour 2006-2007	Recettes prévues pour 2007-2008
Revenus tirés des droits de stationnement ⁽¹⁾	9 700,0	10 000,0	10 000,0	10 000,0
Total des revenus non disponibles	9 700,0	10 000,0	10 000,0	10 000,0
Total des revenus disponibles et des revenus non disponibles	129 689,0	143 519,0	145 410,0	144 100,0

- (1) Représente les droits de stationnement versés par les fonctionnaires qui utilisent les installations appartenant au gouvernement ou louées par celui-ci. Les revenus sont déposés directement au Trésor et ne peuvent servir à compenser les dépenses de fonctionnement.

Tableau 6 : Besoin en ressources par direction ou secteur

2005-2006				
(milliers de dollars)	Rendement en matière de gestion et de dépenses	Fonction de contrôleur	Fonds gérés par l'adminis- tration centrale	Total des dépenses prévues
Bureau du contrôleur général		21 392,0		21 392,0
Cadre de responsabilisation de gestion	593,9			593,9
Équipes d'examen des dépenses et de la gestion	4 443,7			4 443,7
Direction des opérations des dépenses et des rapports	6 932,6		750 750,0	757 682,6
Direction de la politique, de l'analyse des dépenses et de l'information	8 553,6			8 553,6
Direction des relations de travail et des opérations de rémunération	9 453,2			9 453,2
Direction des pensions et des avantages sociaux	6 790,8		1 653 720,0	1 660 510,8
Direction du dirigeant principal de l'information	25 790,8			25 790,8
Secteur des programmes sociaux et culturels	3 881,3			3 881,3
Secteur des programmes économiques	4 054,2			4 054,2
Secteur des opérations gouvernementales	11 310,6			11 310,6
Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice	3 315,6			3 315,6
<u>Directions relevant de Stratégie et services ministériels</u>	49 201,9	6 759,7	13 902,0	69 863,7
Bureau du président				
Bureau du secrétaire				
Gestion des questions courantes				
Bureau du secrétaire délégué – Vacant				
Bureau du secrétaire délégué – R. Dantzer				
Direction des politiques et des communications stratégiques				
Direction des services juridiques				
Direction des services ministériels				
Coûts centraux				
Total	134 322,3	28 151,7	2 418 372,0	2 580 846,0

Tableau 7 : Principales initiatives réglementaires

Réglementation	Résultats prévus
Des modifications seront apportées au Règlement sur le partage des prestations de retraite et au <i>Règlement sur la pension de la fonction publique</i> pour intégrer les normes révisées de l'Institut canadien des actuaires qu'il faut utiliser pour calculer certaines prestations de retraite d'un montant forfaitaire.	Les modifications rendront les autorisations réglementaires conformes aux normes actuarielles et se conformeront ainsi aux principes actuaires généralement acceptées.

Tableau 8 : Initiatives horizontales

Au cours des trois années à venir, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada participera aux initiatives horizontales suivantes, comme leader ou comme partenaire :

2005-2006	2006-2007	2007-2008
1. Un Plan d'action accéléré pour les sites contaminés fédéraux (dirigé conjointement avec Environnement Canada)	1. Un Plan d'action accéléré pour les sites contaminés fédéraux (dirigé conjointement avec Environnement Canada)	1. Un Plan d'action accéléré pour les sites contaminés fédéraux (dirigé conjointement avec Environnement Canada)
2. Service Canada (partenaire)		

Pour de plus amples informations sur les initiatives horizontales mentionnées ci-dessus, consultez http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/epi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_f.asp.

Tableau 9 : Sites Web utiles

Général	
1. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	http://www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp
2. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp
3. École de la fonction publique du Canada	http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_f.html
4. Commission de la fonction publique du Canada	http://www.psc-cfp.gc.ca/index_f.htm
5. Bureau du vérificateur général du Canada	http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/oag-bvg.nsf/html/menuuf.html
6. Portail de la modernisation de la fonction publique	http://www.psm-modfp.gc.ca/index_f.asp
7. Gouvernement du Canada – Examen des dépenses	http://www.expenditurereview-examendesdepenses.gc.ca/index_f.asp
8. <i>Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada – Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens</i>	http://www.tbs-sct.gc.ca/report/rev-exa/gfcc-cgse_f.asp
9. Renforcer la gestion du secteur public	http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/index_f.asp
10. Cadre de responsabilisation de gestion	http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp
11. <i>Des Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes</i>	http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.asp
12. Des politiques et lignes directrices pour le gouvernement du Canada	http://www.tbs-sct.gc.ca/common/policies-politiques_f.asp
13. Programme de perfectionnement professionnel et de certification à l'intention de la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers	http://publisservice.tbs-sct.gc.ca/pd-pp/home-accueil.asp?language=fr
14. Indicateurs clés de rendement	http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/kpi-icr/kpi-icr00_f.asp
15. L'institut des services axés sur les citoyens	www.iccs-isac.org
16. Le budget de 2005	http://www.fin.gc.ca/budtocf/2005/budlistf.htm
17. Le budget de 2004	http://www.fin.gc.ca/budtocf/2004/budlistf.htm
18. Le budget de 2003	http://www.fin.gc.ca/budtocf/2003/budlistf.htm
19. <i>Éthique, responsabilité, imputabilité : Plan d'action pur la réforme démocratique</i>	http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&page=publications&doc=dr-rd/dr-rd_f.htm
20. Discours du Trône (le 5 octobre 2004)	http://pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp
21. Discours du Trône (le 2 février 2004)	http://pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp?id=6

Rendement en matière de gestion et de dépenses

22.	Modernisation de la fonction de contrôleur	http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_f.asp
23.	Gestion des risques	http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp?Language=FR
24.	Évaluation	http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp
25.	Système d'information sur la gestion des dépenses	http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/index_f.asp
26.	Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada, <i>Le rendement du Canada</i> et autres documents connexes	http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp
27.	Base de données sur les résultats stratégiques	http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/krc/so-rs_f.asp
28.	Base de données sur les résultats des initiatives horizontales	http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_f.asp
29.	Gestion axée sur les résultats	http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/rbm-gar_f.asp
30.	Dirigeant principal de l'information	http://www.cio-dpi.gc.ca/cio-dpi/index_f.asp

Fonction de contrôleur

31.	Bureau du contrôleur général du Canada	http://www.tbs-sct.gc.ca/organisation/ocg-bcg_f.asp
32.	Base de données – vérifications et évaluations	http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/aeve_f.asp
33.	Comptes publics du Canada	http://www.tpsgc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-f.html

